

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

JOICE INÊS SCHMITT

**DIAGNÓSTICO E ANÁLISE ORGANIZACIONAL DO CENTRO MÉDICO
DO APARELHO DIGESTIVO LTDA**

Florianópolis – SC

2008

JOICE INÊS SCHMITT

**DIAGNÓSTICO E ANÁLISE ORGANIZACIONAL DO CENTRO MÉDICO
DO APARELHO DIGESTIVO LTDA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Estratégica.

Professor Orientador: Dr. Rogério da Silva Nunes.

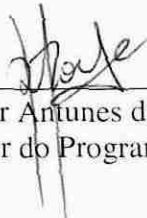
Florianópolis – SC

2008

JOICE INÊS SCHMITT

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE ORGANIZACIONAL DO CENTRO MÉDICO DO
APARELHO DIGESTIVO LTDA

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovado, em sua forma final, em 01 de dezembro de 2008.



Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador do Programa

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores



Professor Orientador: Dr. Rogério da Silva Nunes, UFSC
Presidente da banca examinadora



Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Membro



Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann
Membro

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que me guiou, me iluminou e por sempre ter me dado forças para superar os obstáculos que enfrentei durante minha vida.

À minha família, pela amizade, carinho e valores que contribuíram para a formação do meu caráter.

Aos meus pais e irmãos por sempre acreditarem nos meus sonhos e estarem sempre ao meu lado em todos os momentos de minha vida, até mesmo naqueles que eu não estava tão perto.

Agradeço a meu orientador, Rogério da Silva Nunes, por toda a atenção, dedicação e suporte necessários para elaboração deste trabalho.

Ao Centro Médico do Aparelho Digestivo, pela cooperação e paciência de todos os colaboradores na elaboração da pesquisa. E principalmente o Administrador Thiago que possibilitou acesso aos dados e me ajudou em todos os momentos possíveis.

À todas as pessoas que fizeram ou fazem parte da minha vida, e que de alguma forma me ensinaram algo de bom.

À Universidade Federal de Santa Catarina, na figura dos professores e servidores, que contribuíram para a minha formação profissional.

“Os resultados são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não pela solução de problemas. Os recursos precisam ser destinados às oportunidade e não aos problemas”.

Peter Drucker

RESUMO

SCHMITT, Joice Inês. **Diagnóstico e análise organizacional do centro médico do aparelho digestivo Ltda.** 2008. 69 f. Trabalho de conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

No presente trabalho tem como objetivo realizar um diagnóstico organizacional na Clínica Cemad. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa, e teve como principais assuntos abordados que abrange administração estratégica, diagnóstico organizacional e análise ambiental. A coleta deu-se através da observação, análise documental, bibliográfica e entrevista semi-estruturada. A Clínica Cemad iniciou-se suas atividades em 23 de julho de 1981, localiza-se no Centro de Florianópolis/SC e seus principais serviços médicos são referentes ao aparelho digestivo, consultas em gastroenterologia, proctologia, cirurgia geral, e exames de videoendoscopia (endoscopia digestiva alta), videocolonoscopia, manometria, Phmetria, ultrassonografia em geral (abdome total, abdome superior, abdome inferior feminino, abdome inferior masculino, aparelho urinário feminino, aparelho urinário masculino e ultrassom da tireóide). A análise do ambiente organizacional externo, analisou as variáveis político-legal, tecnológica, sociais, e econômica. No ambiente competitivo permitiu analisar as variáveis e suas influências, e ampliar o conhecimento relativo aos clientes, concorrentes, fornecedores. No ambiente organizacional interno, verificou-se que a Clínica Cemad não possui planejamento estratégico. A tomada de decisões são solucionadas pelo Administrador. Os recursos tecnológicos são interligados facilitando a comunicação com clientes e fornecedores. Os recursos humanos não tem uso de práticas como treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, que poderiam aumentar o nível de capacitação e melhorar o desempenho de seus colaboradores. Ao final do estudo, foram levantados os pontos fortes e fracos da Cemad, e as oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente, fornecendo informações que podem auxiliar na elaboração de um planejamento estratégico a fim de dominar as fraquezas, impedir as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes para a organização.

Palavras-chave: Diagnóstico organizacional; Análise ambiental; Administração estratégica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ambiente da empresa	19
Figura 2 - Organograma da Cemad	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Níveis de concorrência.....	24
Quadro 2 - Equipamentos para diagnóstico nos exames	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Os objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.2	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	16
2.3	ANÁLISE AMBIENTAL.....	17
2.3.1	Ambiente externo	17
2.3.1.1	Macroambiente	19
2.3.1.1.1	Variáveis político-legal	20
2.3.1.1.2	Variável tecnológica.....	20
2.3.1.1.3	Variáveis Sociais (Culturais, Demográficos).....	21
2.3.1.1.4	Variável internacional.....	22
2.3.1.1.5	Variável econômico	22
2.3.1.2	Ambiente competitivo ou microambiente	23
2.3.1.2.1	Concorrentes	23
2.3.1.2.2	Fornecedores.....	25
2.3.1.2.3	Clientes ou Consumidores.....	26
2.3.2	Ambiente interno	27
2.3.2.1	Planejamento	28
2.3.2.2	O processo de tomada de decisão	29
2.3.2.3	Recursos tecnológicos	30
2.3.2.4	Recursos Humanos	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1	TIPO DE PESQUISA	33
3.2	COLETA DE DADOS.....	34
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	36

3.4	LIMITAÇÕES	37
4	A CLÍNICA CEMAD.....	38
4.1	HISTÓRICO	38
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	39
5	RESULTADOS.....	43
5.1	ANÁLISE AMBIENTAL.....	43
5.1.1	Macroambiente	43
5.1.1.1	Variável político-legal	44
5.1.1.2	Variável tecnológica.....	45
5.1.1.3	Variáveis sociais	46
5.1.1.4	Variável Econômica	47
5.1.2	Ambiente competitivo.....	48
5.1.2.1	Concorrentes	49
5.1.2.2	Fornecedores.....	51
5.1.2.3	Clientes	52
5.2	Ambiente Interno	53
5.2.1	Planejamento.....	53
5.2.2	Tomada de decisões	54
5.2.3	Recursos tecnológicos	55
5.2.4	Recursos humanos	56
5.2.5	Pontos fortes.....	58
5.2.6	Pontos fracos	59
5.2.7	Ameaças.....	59
5.2.8	Oportunidades	60
5.3	Propostas de Melhorias	60
6	CONCLUSÃO.....	62
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICE	69
	APÊNDICE A – Roteiro da entrevista realizada com o administrador	
	Thiago Sá Fortes Regis.....	69

1 INTRODUÇÃO

O ambiente em que as organizações estão inseridas vive em constantes mudanças, no qual se verifica a queda das barreiras comerciais em quase todo o mundo, o que possibilitou uma maior integração dos negócios e uma rápida transformação nos processos produtivos. Outra característica marcante no cenário mundial foi a transição de uma economia tipicamente industrial para uma economia voltada ao setor de serviços, com forte embasamento na informação e no conhecimento.

Na sociedade do conhecimento, caracterizada pela competição e pela informação, torna-se necessária a adoção de estratégias que permitam a manutenção das vantagens competitivas sustentáveis. Torna-se cada vez mais importante a colocação no mercado de produtos e serviços com maior qualidade e valores agregados adaptados às necessidades dos clientes.

Neste contexto, a administração estratégica em uma organização implementa uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da organização com as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo e interno, isto é, cada organização tem certos pontos fortes e certos pontos fracos. As ações, ou estratégias, que a organização podem implementar estratégias que modifiquem ou influenciem o ambiente externo e interno.

De acordo com Bateman; Snell (1998), a administração estratégica envolve todas as partes da organização e implementação de objetivos estratégicos. Auxilia na geração de um plano de metas e ações capazes de implementar melhorias que possam alavancar o desenvolvimento econômico e gerencial da empresa.

Na administração estratégica, a análise do ambiente constitui uma das principais etapas, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa. Neste estudo, será realizado na Clínica Cemad, localizada no município de Florianópolis/SC, a análise ambiental com fatores tanto externos como internos, através da ferramenta: diagnóstico organizacional.

De acordo com Oliveira (2004), o diagnóstico deve determinar "como se está" ou "onde se está". No âmbito interno devem-se analisar e verificar tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos da empresa, podendo assim focar as qualidades e reforçar o que for mais problemático. No âmbito externo é importante estar bem posicionado em relação as ameaças e oportunidades presentes e futuras inerentes a empresa, buscando as melhores maneiras de

evitar ou usufruir de tais situações. O processo de diagnóstico interno deve também ser integrado, contínuo e sistêmico.

Cavalcanti; Mello (1981), observam que através do diagnóstico organizacional, o empresário tomará conhecimento das dimensões essenciais mínimas: de investimento, mercado, recursos humanos e materiais, e de um conjunto de restrições que podemos denominar massa crítica, que assegurarão a sobrevivência de sua empresa, revendo o desempenho de áreas de importância fundamental.

O diagnóstico pretende proporcionar uma visão da atual situação da organização e suas características, buscando a compreensão das atividades e processos. É importante também salientar tal abordagem procura vislumbrar perspectivas futuras da organização.

A análise visa permitir uma visão das possibilidades e limitações da organização, tornando mais fácil o entendimento de sua estrutura, processos e sistemas.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O diagnóstico organizacional consiste em um processo, importante utilizado pelas empresas para auxiliá-las por um processo de auto-conhecimento, onde dados a seu respeito são levantados e analisados para que se conheça sua real situação num determinado momento.

O diagnóstico permite que as empresas entendam o que está acontecendo no ambiente que as envolve, seja no âmbito interno ou externo, permitindo nortear seu curso de ação, fazendo correções em problemas existentes e traçando metas e objetivos para um bom posicionamento perante a sociedade.

Como afirma Pina *et al.* (1980), o diagnóstico possibilita a identificação de deficiências e desequilíbrios na organização, levando à elaboração de um programa para reorganizar a empresa e facilitar a tomada de decisões.

Neste estudo, o modelo de diagnóstico utilizado aborda o ambiente externo da Clínica Cemad e alguns aspectos de seu ambiente interno. Além disso, são apresentadas as principais características da empresa para ajudar a ilustrar melhor sua realidade.

Neste sentido, com o tema apresentado, formulou-se a seguinte pergunta norteadora:

Qual a situação ambiental da Clínica Cemad?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Realizar um diagnóstico organizacional no Centro Médico do Aparelho Digestivo Ltda. (CEMAD).

1.2.2 Os objetivos específicos

- a) Identificar as variáveis econômicas, político-legais, sociais e tecnológicas que exercem influência sobre a organização;
- b) Descrever no ambiente externo o mercado consumidor, fornecedor e de concorrentes;
- c) Analisar o ambiente interno da organização nos aspectos de planejamento, tomada de decisões, recursos tecnológicos e recursos humanos;
- d) Verificar os pontos fortes e fracos e identificar as ameaças e oportunidades inerentes à organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justificar uma pesquisa é apresentar os propósitos, sejam eles de ordem prática, intelectual ou científica, que tornam a execução da pesquisa relevante. A justificativa de uma pesquisa é uma breve explicação das razões que motivam o pesquisador a realizá-la, além de uma exposição dos resultados, soluções e contribuições que a pesquisa pode originar.

Segundo Castro (1978) para que seja justificada uma pesquisa e para que ela obtenha sucesso, três critérios devem ser atendidos: importância, originalidade e viabilidade.

Castro (1978) afirma que a importância de uma pesquisa caracteriza-se pela ligação do tema pesquisado com alguma questão que atinge uma parcela significativa da sociedade ou

quando o tema merece atenção da literatura especializada – quando se tratar de trabalhos exclusivamente teóricos.

A importância do tema deste estudo está relacionado com diagnóstico organizacional e ambiente organizacional. O Diagnóstico Organizacional é para analisar a empresa, pois possibilita identificar problemas importantes e determinar uma ordem de prioridades para solucioná-lo, proporciona a aplicação de novo métodos de trabalho, além de analisar as causas que estão afastando a empresa de seus objetivos principais e de aumentar a visão empresarial, permitindo preparar a empresa para sobrevivência e bom desempenho no futuro. Assim, num diagnóstico, são levantados dados tanto internos como externos, do mercado e suas inter-relações com o meio em que se insere, e é de extrema importância para a Clínica Cemad, tendo em vista que até hoje nenhum estudo neste sentido havia sido feito na empresa.

Em relação ao ambiente organizacional é fundamental analisar os dados e informações sobre as variáveis externas, político-legal, tecnológica, social, internacional, social, ambiente competitivo, fornecedores, concorrentes, clientes e no ambiente interno, planejamento, tomada de decisão, recursos tecnológicos, recursos humanos, para que a organização possa se proteger contra futuras ameaças e tirar vantagens e oportunidades que possam vir a surgir.

Para Castro (1978) originalidade representa o potencial que a pesquisa possui em surpreender com seus resultados. Algo é considerado original quando não tem nada semelhante, ele é singular, não vulgar, extravagante, excêntrico.

A originalidade do tema escolhido se dá pelo fato do estudo ainda não ter sido estruturado na Clínica Cemad proposta pela amplitude da pesquisa, corroborando para identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e, espera-se que os resultados encontrados possam contribuir para a sobrevivência e o bom desempenho da organização no futuro.

Algo é viável quando pode ser executado. Para Castro (1978) a viabilidade estabelece as condições mínimas necessárias para que a execução da pesquisa seja possível. Castro (1978) afirma que a viabilidade se dá principalmente em virtude dos prazos, dos recursos financeiros, da competência do futuro autor e da disponibilidade de informações.

A presente pesquisa se mostra viável por não apresentar alto custo de execução, pois a pesquisa será realizada por uma estudante do curso de Graduação em Ciências da Administração, o que justifica a disponibilidade de mão-de-obra qualificada. Além do mais, a pesquisa é viável em termos de prazo devido ao fato do foco de interesse, ser apenas o período de agosto a novembro de 2008.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho inicia-se com o capítulo 1, introdução, tema e problema de pesquisa, objetivo geral, específicos e justificativas.

A seguir, há o resgate dos conceitos relativos ao assunto da pesquisa, abordando administração estratégica e diagnóstico organizacional, ambiente externo com as variáveis: político-legal, tecnologia, social, internacional, econômica, no microambiente informações sobre os fornecedores, concorrentes e clientes e o ambiente organizacional interno, no que se refere planejamento, tomada de decisões, recursos tecnológicos, e recursos humanos.

A pesquisa segue com a metodologia do trabalho, composta por abordagem e tipo de estudo, coleta de dados, análises de dados e limitações da pesquisa. No capítulo seguinte se tem a apresentação do Centro Médico do Aparelho Digestivo, contendo estrutura da empresa organizacional.

Segue-se assim com a análise dos resultados, decorrentes da aplicação do instrumento de pesquisa, com as propostas de melhorias.

Encerra-se o trabalho com a apresentação das proposições e as possíveis ações para o desenvolvimento de novas pesquisas com outros temas na Clínica Cemad, as considerações finais, resgatando o problema de pesquisa, bem como seus objetivos e recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo irá efetuar uma revisão da literatura especializada sobre o tema administração estratégica, diagnóstico organizacional, análise ambiental, com as variáveis externas e internas da organização em questão.

A revisão inicia-se com estudos a respeito dos conceitos de administração estratégica, diagnóstico organizacional, análise ambiental, ambiente externo com as variáveis, político-legal, tecnológica, social, internacional, econômica e também no microambiente informações conceituais sobre os fornecedores, concorrentes e clientes. Por fim, apresenta o ambiente organizacional interno, no que se refere planejamento, tomada de decisões, recursos tecnológicos e recursos humanos.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Conforme Certo; Peter (1993, p. 8), “administração estratégica como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto integrado a seu ambiente”. Essa definição, administração estratégica deve ser um processo constante e a empresa deve promover adaptações entre o ambiente e externo e o interno para se manter competitiva no mercado.

De acordo com Wright; Kroll; Parnell (2000), a administração estratégica trata-se do maior desafio para os administradores, sob o argumento de que o gerenciamento das organizações passa a ser cada vez mais desafiador devido à dinâmica ambiental e velocidade das mudanças, o que determina a necessidade de adaptações constantes às mesmas. Todavia, eleva-se a necessidade de uma maior flexibilidade por parte dos gestores nas tomadas de decisões, lembrando que estas vão muito além do estabelecimento de objetivos e direcionamento do pessoal da organização em busca desses. Incluem-se também, a avaliação de oportunidades e ameaças referentes ao ambiente externo e análise dos pontos fortes e fracos da empresa em relação a estrutura organizacional, tecnológica e seus recursos humanos e também as oportunidades e ameaças delineadas pelo ambiente da concorrência ou ambiente competitivo.

2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O Diagnóstico Organizacional tem como intuito estudar e analisar a empresa para que se conheçam seus pontos de vantagem competitiva bem como seus pontos de fraqueza e ameaças. Assim, num diagnóstico, são levantados dados tanto internos como externos, do mercado e suas inter-relações com o meio em que se insere. Para Richers (2000) a análise das forças e fraquezas da organização engloba a análise ambiental e é um processo de investigação das condições que afetam o processo decisório da mesma.

Analisando os dados e informações sobre o ambiente, a organização pode se proteger contra futuras ameaças e tirar vantagens e oportunidades que possam vir a surgir.

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica "qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?", verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo (OLIVEIRA, 1988, p. 56).

Para Oliveira (1988), o diagnóstico pode ser interno ou externo, à união de ambos os ambientes formam o sistema de informação global da empresa, cabendo ao administrador retirar as informações que melhor lhe convier para tornar a empresa mais eficaz. As projeções a serem tomadas decorridas do questionário a ser aplicado irão completar o diagnóstico, pois se tratará de uma estimativa futura com base no diagnóstico estratégico.

Pina *et al.* (1980, p. 14), atesta que o Diagnóstico Organizacional tem por base seis objetivos:

- a) Tomar medidas corretivas se a empresa estiver numa situação crítica;
- b) Facilitar o desenvolvimento da empresa se ela estiver em expansão;
- c) Controlar periodicamente o funcionamento da empresa;
- d) Verificar os fatores que limitam o desenvolvimento da empresa;
- e) Tornar clara a situação da empresa para todos os seus responsáveis;
- f) Comparar a empresa com empresas familiares.

Para Pina *et al.* (1980, p. 16), a partir dos seis objetivos traçados acima poderemos tomar diversas medidas, tais como:

- a) Identificar os problemas mais importantes e determinar uma prioridade para solucioná-los;
- b) Mostrar os obstáculos a serem solucionados causando o mínimo de transtornos;
- c) Propiciar a implantação de novos métodos de trabalho;
- d) Analisar os casos que estão afastando a empresa desse foco;
- e) Aumentar a visão empresarial preparando a empresa para uma ação futura mais

enérgica e adequada entre outras vantagens.

Esse questionário foi desenvolvido para ser aplicado nos diversos ramos de atividades industrial, cabendo ao profissional que irá aplicá-lo adaptar da melhor maneira que satisfaça seu objetivo. Vale ressaltar que um ponto fundamental será a total aprovação dos diretores, onde após ser aprovado pelos mesmos começará a percorrer os devidos departamentos sob orientação e comprometimento de seus respectivos coordenadores.

2.3 ANÁLISE AMBIENTAL

Nas palavras de Certo; Peter (1993) análise ambiental é como o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras.

A análise ambiental mostrará definições, fornecer um referencial teórico para o estudo, sendo que a análise do ambiente externo, informações sobre as variáveis político-legal, tecnológica, social, internacional e econômica, o ambiente competitivo, informações conceituais sobre concorrentes, fornecedores e clientes. Já a análise do ambiente competitivo, referências aos aspectos de planejamento, tomada de decisões, recursos tecnológicos e recursos humanos, ou seja, esses aspectos que serão analisados no ambiente interno da organização em questão.

2.3.1 Ambiente externo

Não existem, no âmbito das organizações contemporâneas, sistemas fechados sem nenhum tipo de interação com o ambiente externo. Tanto a estrutura interna é influenciada pelos fatores que estão além dos limites da empresa, como a mesma modifica o cenário no qual se encontra.

Stoner; Freeman (1999) definem ambiente externo como todos os elementos fora de uma organização que são relevantes para suas operações. Eles podem ser elementos de ação direta como clientes e concorrentes, e indireta como tecnologia, política e economia. Fatores estes que serão analisados, tanto de ações diretas como de ações indiretas.

Os elementos de ação direta são elementos do ambiente externo que influenciam diretamente a organização. Já os elementos de ação indireta são elementos que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não afeta diretamente a mesma.

Para Daft (1999) o ambiente externo ou ambiente organizacional são todos os elementos que existem fora da organização e que tem o poder de afetar toda ou parte dela. Já o domínio é o campo de ação ambiental escolhido, é o território demarcado pela organização para com relação aos produtos, serviços e mercado atendido são os nichos e os setores com os quais ela vai interagir para alcançar seus objetivos.

Cita Daft (1999) o ambiente de tarefas é como setores com os quais a organização interage diretamente e que tem impacto direto na capacidade da organização em alcançar seus objetivos. Este ambiente inclui setores industriais, de matéria-prima e de mercado e em alguns casos recursos humanos e o setor internacional. Ele também define o ambiente geral que inclui os setores governamental, sócio-cultural, econômico, tecnológico e financeiro.

Nas palavras de Stoner; Freeman (1999), dividem o ambiente externo em ambiente de ação direta e ambiente de ação indireta. Sendo que o ambiente de ação direta é subdividido em Stakeholders Internos – elementos que afetam diretamente a organização, como por exemplo, empregados e acionistas e Stakeholders Externos - elementos como clientes, concorrentes e fornecedores.

Stakeholder ou parte interessada pode ser definido como “qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, que tenha algum tipo de interesse que possa afetar ou ser afetado pelo funcionamento, operação, comercialização, desempenho, resultados presentes ou futuros da organização em questão.” (COSTA, 2007, p. 90).

A análise externa também verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Oportunidades: são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente. Ameaças: São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitados desde que conhecidas em tempo hábil.

No presente trabalho será feito uma análise dos conceitos e considerações sobre o ambiente externo de acordo com a classificação proposta pelo autor que divide o ambiente conforme a figura 1:

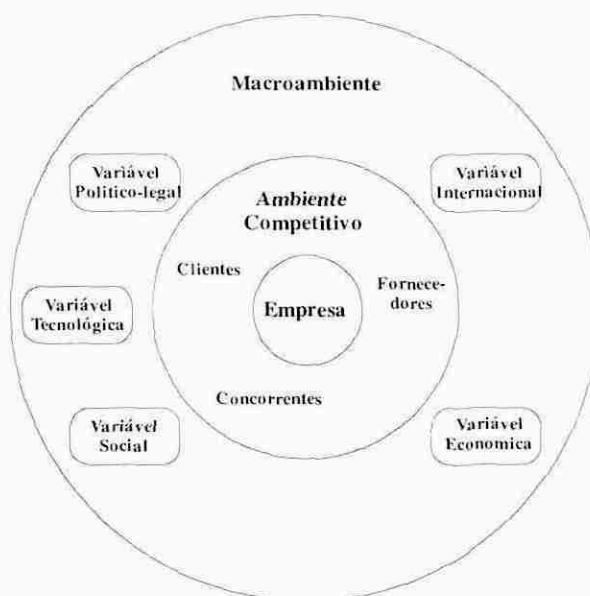


Figura 1 - Ambiente da empresa
 Fonte: Bateman; Snell (1998, p. 71).

Essa figura proposta por Bateman; Snell, ilustra o macroambiente, incluindo as variáveis: político-legal, tecnológica, social, internacional, econômica e ambiente competitivo os elementos: fornecedores, concorrentes e clientes, que serão conceituados a seguir:

2.3.1.1 Macroambiente

O ambiente geral abrange os setores que exercem influência indireta sobre as operações de uma empresa. De acordo com Bateman; Snell (1998), em todas as organizações operam em um macroambiente, que é constituído pelos elementos de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influenciam potencialmente decisões estratégicas nas organizações. Segundo o autor ele é formado pelos componentes: político-legais, tecnológica, sociais, internacional, e econômicas. A seguir, serão conceituadas cada uma delas.

2.3.1.1.1 Variáveis político-legal

Quanto ao fator político Stoner; Freeman (1999) afirmam que o nível de intervenção governamental na economia tem-se elevado desde a Segunda Guerra Mundial e à medida que cresce, o governo se torna cada vez mais controverso. Por um lado, ela promete benefícios sociais que aumentam a qualidade de vida e por outro o excesso de regulamentação torna o processo produtivo caro e pode inibir a livre empresa.

Relata Hall (2004), algumas organizações são diretamente afetadas pelo processo político, porque sua hierarquia pode ser modificada drasticamente por resultados eleitorais.

Em relação ao fator legal, é um meio sob controle do Estado, não sofre influências diretas provenientes de outros setores que não o governo, porém tem participação ativa no cotidiano organizacional exigindo que este siga suas imposições e regulamentações.

No Brasil existe um determinado número de códigos, leis e estatutos que influenciam todo e qualquer tipo de negócio e relação sócia, cujo qual, cada organização deve estar enquadrada e regulamentada pela referida Lei Código ou Estatuto que a rege.

Conforme Hall (2004), dentre as organizações, pode-se classificar aquelas que cumprem o que lhe é exigido pelo Estado e aquelas que, seja por negligência, néscio ou falta de recursos acabam por tomar um caminho indevido, fugindo do cumprimento das normas que a elas se aplicam.

A partir deste caminho de legalidade versus desrespeito, dividimos em dois os tipos de organizações quanto a esse aspecto. Em um extremo, há aquelas que se encontram operando de modo ilegal, ou seja, por não estarem de acordo com a lei são obrigadas a esquivar-se desta. Deste modo, mesmo não respeitando o sistema legal sofrem grande influência do mesmo no processo de tomada de decisão. Na outra ponta temos aquelas que tomam suas decisões de forma a enquadrarem-se no que lhes são requeridas.

2.3.1.1.2 Variável tecnológica

Segundo Hall (2004), por meio de tecnologia que são produzidas ferramentas capazes de operacionalizar algumas funções antes inviáveis, assim, têm-se a percepção de que novas tecnologias fornecem novos produtos, técnicas de produção e novas maneiras de administrar e

comunicar-se. Com a substituição do trabalho humano pelo de máquinas a produtividade na fabricação de produtos atinge um grau elevado. Computadores monitorando a produtividade são capazes de perceber deficiências de desempenho. A informação torna-se mais acessível dentro das organizações, assim como cresce em proporção ímpar, não há barreiras para sua transmissão e captação. Passa-se a padecer de um novo tipo de controle capaz de filtrar informações devido a seu elevado número devendo-se caracterizar o que vem a ser de relevância à organização.

No entender de Stoner; Freeman (1999), são considerados como variáveis tecnológicas o desenvolvimento de novos produtos ou processos, além dos avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização. Este desenvolvimento passa pelos seguintes estágios: uma pesquisa básica através da qual o cientista descobre um novo fenômeno ou nova teoria; em seguida outros pesquisadores buscam utilidade para esta descoberta, que passará a ser utilizada em larga escala a partir do momento em que se encontrar um uso economicamente viável.

Destaca Hall (2004), as descobertas possuem implicações vitais para nossa compreensão das interações entre a organização e o ambiente.

2.3.1.1.3 Variáveis Sociais (Culturais, Demográficos)

Conforme Kwasnicka (1995, p. 93), “os fatores sociais em um ambiente empresarial apresentam problemas ou soluções para o administrador pelo impacto nas operações da empresa”, fatores como a taxa de crescimento da população, envelhecimento da população, preocupação com a saúde e nível de educação são fundamentais.

Os fatores culturais são relacionados ao ambiente social, pois alguns fatores sociais refletem diretamente na cultura do povo, e as normas culturais desse povo interferem com o produto da empresa. Esses fatores estão em constante mudança na medida em que as pessoas nascem, crescem, vão trabalhar, estudar e tem necessidades de terem uma vida melhor.

Na linha de pensamento Hall (2004) atesta que, menor é a influência da cultura sobre a empresa quão maior for sua padronização tecnológica e que o inverso também é válido.

Destaca Stoner; Freeman (1999), a mudança demográfica pode influenciar a oferta de mão-de-obra e a origem de questões sociais. Fatos que podem alterar em muito a organização das empresas, pois a influência dos valores sociais dificilmente consegue ser deixado de fora.

Para os autores as atitudes da população em relação às organizações e ao trabalho podem ser alteradas no mesmo sentido que os valores pregados por uma sociedade, assim é importante que a administração esteja atenta a elas.

2.3.1.1.4 Variável internacional

Para Stoner; Freeman (1999, p. 59), “uma das mudanças mais importantes no ambiente externo é a globalização dos negócios, com efeitos diretos e indiretos sobre o ambiente”.

Essa variável é composta de interconexões complexas entre diferentes países como os acontecimentos-chaves recentes que incluem a unificação européia, queda do comunismo e a chamada globalização que é a competição mundial dos negócios em um mercado global.

2.3.1.1.5 Variável econômico

Na compreensão de Stoner; Freeman (1999), são condições e tendências econômicas gerais que podem influenciar as atividades de uma organização, tais como, salários, preços cobrados por fornecedores e competidores e políticas fiscais do governo afetam tanto o custo de produção de produtos e serviços quanto as condições de mercado sob as quais a organização esta inserido.

Nas ultimas décadas a economia vem sofrendo constantes mudanças o que torna mais complicada a atuação das organizações. As mudanças econômicas podem ser estruturais, que são grandes alterações permanentes ou temporárias como a mudança da economia industrial para uma economia de serviços, e as mudanças econômicas cíclicas que são alterações no nível geral da atividade econômica como a queda na taxa de juros.

Sugere Hall (2004), a variável econômica são consideradas, pelos líderes, a mais importante essencialmente pela situação econômica do país, pois esta influencia o planejamento em longo prazo (estratégico) da organização.

Existem alguns indicadores que podem mostrar a saúde de um determinado país, como renda per capita, produto interno bruto, nível de poupança, investimentos, preços da cesta

básica, salário médio e mínimo, nível de desemprego, atividade do mercado de capitais e transações internacionais (superávit e déficit).

2.3.1.2 Ambiente competitivo ou microambiente

O ambiente competitivo refere-se a um conjunto de variáveis que afetam diretamente o funcionamento das organizações, cujas características formam o mercado de atuação da empresa, sendo constituídos de elementos como concorrentes, fornecedores e clientes. De acordo com Bateman; Snell (1998) o ambiente competitivo compreende organizações específicas com as quais a organização interage, ou seja, são as organizações do mesmo setor e da mesma área de atuação.

Na visão de Zanella (2006), o ambiente competitivo está fundamentado em três pilares: concorrente, fornecedores e clientes. Desta maneira busca-se identificar: o perfil e comportamento dos clientes; os concorrentes, suas localizações, porte e abrangência, bem como pontos fortes e fracos; os fornecedores, suas localizações, quais produtos ou serviços que oferecem os critérios de escolha e forma geral de negociação.

A seguir os elementos que constituem o ambiente competitivo, são eles: concorrentes, fornecedores e clientes.

2.3.1.2.1 Concorrentes

Para Stoner; Freeman (1999), uma empresa pode aumentar sua participação no mercado tanto atendendo a uma maior variedade de segmentos do mercado como também vencendo seus concorrentes na corrida para explorar e penetrar em um novo mercado. Em ambas as situações a definição clara de uma estratégia de marketing pode acarretar uma maior atração de clientes.

Relata Kotler (1998), os concorrentes diretos mais próximos de uma organização são aqueles que atendem aos mesmos clientes e as mesmas necessidades.

Dentro do raciocínio sobre o assunto, Biaggio; Batocchio (2005) a concorrência deverá incluir dados sobre quem são os reais concorrentes, qual o seu tamanho, fatores de percepção dos clientes (qualidade, preço, dentre outros) e fatores estratégicos.

Segundo Stoner e Freeman (1999) para aumentar sua participação no mercado, uma empresa deve se aproveitar de uma destas duas oportunidades:

a) deve conseguir mais clientes, abocanhando uma fatia maior do mercado ou descobrindo meios de aumentar o tamanho do próprio mercado;

b) deve vencer seus competidores penetrando e explorando um mercado em expansão.

Existem quatro níveis de concorrência, divididos pelo grau de substituição do produto, conforme a classificação a seguir:

Níveis de concorrência	Características
Concorrência de marca	É a concorrência direta de empresas que oferecem produtos e serviços similares aos mesmos consumidores, pela mesma faixa de preço.
Concorrência industrial	É a concorrência entre todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou a mesma classe de produtos.
Concorrência de forma	É a concorrência entre todas as empresas que fabricam produtos diferentes, mas com a mesma finalidade.
Concorrência geral ou de desejo	É a concorrência entre as empresas que buscam os mesmos recursos do consumidor.

Quadro 1 - Níveis de concorrência

Fonte: Fernandes; Berton (2005, p. 91).

Por fim, todas as empresas enfrentam algum tipo de concorrência, seja direta ou indiretamente. Neste contexto, torna-se essencial além de saber que são os concorrentes, saber onde eles estão, quais suas características, seus pontos fortes e fracos, e qual a estratégia adotada, e também tendo o conhecimento suficientes sobre seus concorrentes a organização terá condições de projetar suas metas, objetivos, visando a sua continuidade no mercado de maneira mais competitiva.

2.3.1.2.2 Fornecedores

“Toda organização depende dos fornecedores de materiais, e tenta se aproveitar da competição entre fornecedores para obter preços menores, trabalho de melhor qualidade e entregas mais rápidas.” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 48).

Segundo Slack (2002), uma organização ao escolher a opção por um único fornecedor, ou single-sourcing, favorece a relação entre a empresa compradora e seu fornecedores. As vantagens desta estreita ligação podem ser: a redução dos custos vinculados ao maior volume de compra, a facilidade na comunicação originada no constante contato entre as partes, e como consequência da maior dependência tem-se um maior comprometimento.

Os fornecedores de uma organização são essenciais no resultado de um empreendimento. São eles que fornecem os subsídios para o funcionamento da mesma, suprindo a empresa de máquinas, equipamentos, matérias-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao desenvolvimento das atividades empresariais, e necessários às operações das organizações.

Para Stoner; Freeman (1999), com o objetivo de proporcionar melhores preços, mais qualidade e melhor tempo de entrega uma organização busca por meio de seus fornecedores insumos que possibilitarão tal situação.

Dentro do raciocínio Stoner; Freeman (1999) observam que toda organização depende de fornecedores de materiais e de mão-de-obra, e tenta se aproveitar da competição entre fornecedores para obter preços menores, materiais de melhor qualidade e entrega mais rápida.

Bateman e Snell (1998, p. 79) reforçam:

Os fornecedores são importantes para uma organização por motivos que vão além dos recursos oferecidos. Eles podem aumentar os preços ou prover produtos ou serviços de qualidade inferior. Os sindicatos podem entrar em greve ou exigir maiores salários e os trabalhadores podem realizar um trabalho imperfeito. Desta forma os fornecedores podem reduzir os lucros de uma organização, caso ela não consiga repassar o aumento de preços para seus consumidores.

A escolha do fornecedor correto é uma decisão estratégica importante. Dolabela (1999) se posiciona que sejam analisados os seguintes itens: quem são os fornecedores, o que eles oferecem, quais as formas de fornecimento (preço, prazo de entrega e condições de pagamento) também; para quais concorrentes fornecem; e quais os pontos fortes e fracos de cada um.

2.3.1.2.3 Clientes ou Consumidores

Primeiramente há de se considerar que há clientes personificados em pessoas físicas e pessoas jurídicas (empresas). Mais especificamente os clientes podem estar segmentados em diferentes portes de empresas e diferentes segmentos de consumidores.

Na concepção Hall (2004), os administradores devem se preocupar especialmente com preço, qualidade, serviços e disponibilidade do produto, caso desejem manter os consumidores antigos e atrair novos.

Na linha de pensamento Hall (2004) aponta que as organizações tentam moldar os valores culturais por meio de suas iniciativas de relações públicas. Organizações também moldam suas culturas à medida que se expandem nos mercados mundiais, desta forma mostra a importância da cultura no contexto social.

Sem os consumidores, uma empresa não sobrevive. Um consumidor pode ser uma instituição, um distribuidor ou fabricante, ou um indivíduo. Eles compram ou utilizam os produtos ou serviços oferecidos pelos fabricantes. “Os consumidores são importantes para as organizações por razões além do dinheiro que pagam pelos serviços e produtos, eles podem, exigir preços mais baixos, maior qualidade ou serviços adicionais” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 80).

Segundo Bretzke (2004, p. 38) “na era do cliente os consumidores querem voltar a ser clientes, para ser tratados como indivíduos, com suas necessidades entendidas e atendidas individualmente”. Portanto, cliente é uma pessoa ou organização que assume diversos papéis no processo de troca ou transação com uma empresa, consumindo o produto e assumindo atitudes diferenciadas diante dos estímulos de marketing oferecidos pelas empresas.

Os consumidores podem assumir diferentes papéis no processo de compra de algum produto ou serviço. As empresas devem estar sempre atentas para observar se esta compra envolve o seu cliente de alguma maneira que o faça repeti-la cada vez mais, gerando um comprometimento que trará um retorno tanto para a empresa, na forma de renda, quanto para o consumidor, na forma de satisfação.

2.3.2 Ambiente interno

Na concepção de Certo e Peter (1993 p. 47) “define o ambiente interno como o que está dentro da organização e normalmente tem implicação e específicas na administração da organização”. Oliveira (1999) corrobora quando diz que: “O ambiente interno objetiva colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos que deverão ser determinados diante da posição atual de seus serviços ou produtos perante o mercado de atuação.”

Nas palavras de Megginson; Mosley; Pietri, (1998) ambiente interno inclui fatores que sofrem controle direto das organizações, sendo constituído da estrutura organizacional, da política de recursos humanos, diretrizes, cultura, tecnologia, entre outros

Diz-se que conhecer os outros é mais fácil do que conhecer a si próprio; para muitos, o autoconhecimento parece uma tarefa praticamente impossível. Como uma antecipação histórica desse enigma, ficou-nos o desafio contido na máxima “Conhece-te a ti mesmo”, atribuída a Sócrates, a qual, há mais de 20 séculos, vem incomodando a todos (COSTA, 2007, p. 111).

No entanto, apesar de ser uma tarefa difícil, a análise da situação interna trás inúmeras vantagens para as empresas, já que ela permite que se descubram pontos fortes e pontos fracos da empresa analisada. Conforme destaca Costa (2007) é pelo conhecimento das forças e fraquezas que se constroem as melhores estratégias corporativas e competitivas.

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da empresa, incluindo sua estrutura e seus processos de gestão. É também com finalidade de colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos, pontos fortes, é a diferenciação conseguida pela empresa que proporciona vantagem operacional no ambiente empresarial, pontos fracos, é uma situação inadequada da empresa que proporciona desvantagem operacional no ambiente empresarial. A análise do ambiente organizacional interno neste estudo aborda os seguintes aspectos: planejamento, tomada de decisões, recursos tecnológicos e recursos humanos.

2.3.2.1 Planejamento

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. Contudo, o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, com a concentração de esforços e a alocação dos recursos da organização com vistas à sua eficácia, efetividade e relevância.

De acordo Bateman; Snell (1998) o planejamento estratégico quando envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo.

No entanto, o planejamento estratégico, como vem sendo utilizado na maioria das organizações, resulta de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente ao aumento da competitividade

Na compreensão de Stoner; Freeman (1999, p. 136) planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançá-los. Tais aspectos básicos do planejamento apóiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para atingi-los. De forma genérica, pode-se distinguir três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

No entender de Oliveira (1998) Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer-se a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Ainda para Oliveira (1998) O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Na linha de pensamento Oliveira (1998) O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Nesse contexto, o planejamento de uma organização deveria ser composto de três partes: a primeira referir-se à elaboração de um plano global para a realização de seu potencial; a segunda, ao desafio de angariar e desenvolver os recursos necessários à execução desse plano; e a última, a integração do projeto à execução, colocando o plano em prática.

Teríamos então, nessa ordem, planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O processo de planejamento é importante, pois ele permite maior controle sobre o futuro dos sistemas internos, assim como a relação com o ambiente externo.

Planejar significa decidir no presente ações futuras, começando na definição dos objetivos futuros até as etapas necessárias para alcançá-lo.

2.3.2.2 O processo de tomada de decisão

Em todas as organizações, os diretores, gerentes ou qualquer indivíduo envolvido com o processo de tomada de decisão, enfrentam com frequência a problemática em ter que decidir, seja pela implementação de algum recurso novo ou pela mudança de um já existente.

Montana; Charnov (2005, p. 87) esclarecem que,

o processo de tomada de decisão é a sequência de atividades empreendida pela administração para solucionar problemas empresariais, um processo sistemático que segue uma sequência de identificação de problemas, geração de soluções alternativas, análise das consequências, seleção e implementação da solução, avaliação e feedback.

A dificuldade na tomada de decisão em um mercado repleto de atribuições e inseguranças, leva o executivo a obter todas as informações essenciais para que a tomada da decisão seja corretamente aplicada.

As decisões podem ser classificadas de diferentes maneiras, de acordo com as situações a que se aplicam. Stoner; Freeman (1999) dividem as decisões em:

- a) Decisões programadas são decisões que costumam ocorrer com certa frequência. Elas acontecem todos os dias e exigem soluções a cada ocorrência. Podem ser solucionadas tanto questões simples, quanto complexas, através das decisões programadas. Essas decisões são tomadas de acordo com as políticas, procedimentos ou regras da organização, o que permite uma maior economia de tempo, permitindo a organização dedicar mais atenção a outras atividades importantes.

- b) Decisões não-programadas são aquelas usadas para solucionar problemas os quais a organização não tem muita experiência, que se apresenta de maneira desigual a cada ocorrência. São problemas ou situações que não costumam ocorrer com muita frequência, mas que precisam de uma solução específica. Essas decisões não-programadas se torna mais importante à medida que alguém ascende na hierarquia de uma organização.

Por isso os administradores precisam buscar cada vez mais desenvolver sua capacidade de tomar decisões não-programadas.

2.3.2.3 Recursos tecnológicos

Muito se fala a respeito das informações nas organizações, seja por meio de documento físico ou digital. Entretanto, a informação nada mais é do que um recurso efetivo e inexorável para as organizações, principalmente quando planejada e disponibilizada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões informações são armazenadas em banco de dados para que facilite o gerenciamento dos recursos.

Rezende (2005, p. 18-19), relata que:

Um dado é um conjunto de letras, números ou dígitos que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro. Já a informação, é todo o dado trabalhado ou tratado, podendo ser considerada como algo útil quando o valor atribuído ou agregado gera um sentido natural e lógico para quem usa. Porém, quando a informação é trabalhada por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, esta pode ser chamada de conhecimento.

Tecnologia, sugere Oliveira (2004, p. 116), “é o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da empresa ou negócio, para que seus objetivos possam ser alcançados de maneira otimizada”.

Uma empresa literalmente conectada com o mundo através da rede mundial de computadores, e, no entanto, o modelo de sistema de informação gerencial para a atualidade é considerado obsoleto, porém, útil às necessidades do negócio.

Enfim, os dados, as informações e os conhecimentos não podem ser confundidos com decisões (atos mentais, pensamentos), com ações (atos físicos, execuções) ou com processos

ou procedimentos. Pensemos em tecnologia da informação apenas como uma ferramenta capaz de auxiliar no processo de gerenciamento operacional, dos recursos humanos e tecnológicos.

Nas palavras de Rezende (2005, p. 18), “a informática ou tecnologia da informação não é uma função organizacional ou um módulo. Esse recurso tecnológico constitui-se numa ferramenta opcional para harmonizar e integrar as suas relações”.

2.3.2.4 Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos é composta de sistemas interligados em função de metas específicas de gestão de pessoal. Na posição de Stoner; Fremann (1999, p. 276),

pode-se adotar um modelo de sistema de Recursos Humanos dependendo de cada tipo de organização como:

- a) atingir os objetivos da empresa, usando a filosofia da mesma;*
- b) adotar desafios e estratégias usando as políticas de Recursos Humanos;*
- c) colocar em prática os objetivos do sistema de Recursos Humanos;*
- d) fazer um planejamento de Recursos Humanos, com administração de cargos e salários, com recrutamento e seleção, com avaliação de desempenho e treinamentos.*

É de responsabilidade da área de Recursos Humanos atingir os objetivos societários, de forma a vencer os desafios e as necessidades da sociedade, os objetivos organizacionais, na qual, a integração de recursos tem o objetivo de prestadora de serviços ligada à organização, os objetivos funcionais, mantendo num mesmo padrão os procedimentos das necessidades, os objetivos individuais, na qual, cada funcionário tem uma assistência, e por último, os objetivos da empresa, com a finalidade de conquistar e manter uma posição no mercado, afim de atingir o real objetivo de forma eficaz, aumentar as vendas.

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e também para fazê-las operar e funcionar. As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações.

Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.

Este capítulo tratou de uma revisão bibliográfica abordando conceitos de Administração estratégica, diagnóstico organizacional, análise ambiental externo com as

variáveis, político-legal, tecnologia, social, internacional e econômica, ambiente competitivo com os elementos, concorrentes, fornecedores e clientes por último no ambiente interno os aspectos relacionados aos aspectos de planejamento, tomada de decisões, recursos tecnológicos e recursos humanos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de um trabalho considera um conjunto de procedimentos, técnicas e processos utilizados nas diversas etapas componentes do estudo, de modo a alcançar os objetivos propostos. Nas palavras de Souza; Fialho e Otani (2007), para alcançar esses objetivos, indicando como foram selecionados os sujeitos pesquisados, apontando os instrumentos de pesquisa, além de explicar como os dados foram tratados, analisados e interpretados.

Vergara (2007) corrobora ao afirmar que é importante à utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o projeto para um alcance eficaz dos objetivos.

Ao pesquisador compete escolher a melhor maneira de conduzir sua investigação, definindo o tipo de pesquisa, o tipo de coleta e análise de dados que melhor se adapte ao resultado esperado com o desenvolvimento do seu trabalho científico.

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada na realização do estudo e como esta contribuiu para realização dos objetivos estabelecidos, quanto: ao tipo de pesquisa, coleta de dados, análise dos dados e as limitações do estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Vergara (2007) define dois critérios para a pesquisa/estudo quanto aos fins e quanto os meios. Quanto aos fins o estudo pode ser caracterizado como: qualitativa e descritiva. E quanto aos meios: documental, bibliográfica e estudo de caso.

Para a realização do presente trabalho utilizou-se a pesquisa qualitativa e estudo de caso descritivo. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador deve iniciar sua investigação sempre apoiado numa fundamentação teórica geral, o que significa uma revisão aprofundada da literatura em torno do tópico em questão.

Vergara (2007) afirma que as pesquisas qualitativas investigam as realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e de seus processos de construção social.

É também de natureza descritiva, segundo, Cervo; Bervian e Silva (1983, p. 55): “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” e, “o estudo é descritivo quando pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS 1987, p. 110).

Triviños (1987) acrescenta que o pesquisador que tiver domínio do que está estudado, e também do embasamento teórico geral que lhe serviu de apoio para o estudo, será eficiente e altamente positivo para os propósitos da investigação.

O estudo de caso descritivo, de acordo com Triviños (1987, p. 133) “é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. E caracterizado pelo detalhamento na abrangência da unidade.

Yin (2001, p. 32), conclui: “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Portanto, o estudo de caso consiste em descrever fenômenos ou comportamentos no ambiente externo e interno na Clínica Cemad, visando promover uma análise do contexto e dos processos que está sendo analisado.

Quanto aos meios de investigação usados nesse estudo classifica-se como análise documental; bibliográfica, observação participativa e entrevista semi-estruturada que estão descritas na coleta de dados.

3.2 COLETA DE DADOS

Afirmam Lakatos e Marconi (1992), o processo de coleta de dados é definido com a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos.

As técnicas de coleta de dados empregadas nesta pesquisa que tem por objetivo descrever como os dados e informações incluídos na pesquisa foram coletados. Devido ao fato do projeto possuir um caráter descritivo, os tipos de coleta de dados se concentraram em investigação documental, observação participante e entrevista semi-estruturada.

Nesse sentido, os dados que compõem o presente estudo foram obtidos por fontes secundárias e primárias.

Os dados oriundos de fontes secundárias fundamentam-se na utilização de materiais impressos e divulgados que ainda não receberam tratamento analítico, tais como documentos de arquivos, ofícios, memorandos, produção médica, e outros documentos mais direcionados para a área da saúde que situam-se em publicações de entidades não governamentais da área médica. E também a pesquisa bibliográfica consiste na obtenção de dados, utilizando como fontes de coleta de dados materiais publicados como livros, revistas especializadas, artigos, monografias, teses, internet, dissertações relacionadas com o tema em estudo. Essas fontes foram utilizadas para coletar dados referentes às variáveis do ambiente externo.

Foram vistos documentos internos do Cemad, como contrato social, alvará de funcionamento da empresa, por exemplo, para obtenção de dados referentes às características da organização.

Os dados oriundos de fontes primárias foram coletados através da entrevista semi-estruturada. A entrevista semi-estruturada, conforme Triviños (1987, p.146) é:

Aquele que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam a pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

A entrevista semi-estruturada foi realizada para obter informações relacionadas aos aspectos de planejamento, tomada de decisões, recursos tecnológicos, recursos humanos, clientes e concorrentes.

Ela foi realizada no ambiente da organização, com o Administrador, através de perguntas extraídas no roteiro (apêndice A), e outras de questionamentos que vieram a surgir no decorrer da entrevista, a duração desta entrevista foi aproximadamente de duas horas de duração. As informações foram anotadas em um bloco, para posterior descrição das informações obtidas. O conhecimento prévio existente da clínica por parte da pesquisadora, permitiu uma melhor condução da entrevista, ao aprofundar nos aspectos mais relevantes para o estudo. Um dos critérios por ter sido escolhido o Administrador, foi que esse, está mais tempo na Clínica tem mais conhecimento e acessibilidade das informações.

A observação participativa para Martins (1994, p. 29), é:

Um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador está em relação face a face com os observados e, em participando com eles em seu ambiente natural de vida, coleta dados.

Neste estudo, utilizou-se da observação participativa para buscar dados referentes aos fornecedores e estrutura organizacional do CEMAD. O fato da pesquisadora estar inserida no ambiente de trabalho, facilitou a observação no contexto do dia-a-dia, na realidade, além de trabalhar na organização, estará observando, participando e interpretando os acontecimentos.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A interpretação e análise dos dados numa pesquisa, de acordo Triviños (1987, p.128) “surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto”.

A análise de dados foi feita através das informações do roteiro (apêndice A) estabelecido, obtidas na entrevista, em relação aos eventos pesquisados, as interpretações das respostas e questionamentos com o entrevistado em relação ao fenômeno em estudo, na observação da pesquisadora, e na análise de documentos internos referentes ao contrato social, alvará de licença de funcionamento, proporcionando uma correlação com a organização em estudo e a fundamentação teórica.

Após a realização das coletas de dados, foram organizadas as informações, para atender o objetivo geral deste estudo de realizar um diagnóstico organizacional no Centro Médico do Aparelho Digestivo Ltda. (CEMAD), com intuito de responder os objetivos específicos.

Assim, os resultados obtidos são descritivos e narrativos nesse estudo, descritivo, descrevendo percepções, dados encontrados, relacionados aos aspectos de planejamento, tomada de decisões, recursos tecnológicos, clientes e fornecedores, bem o estabelecimento entre variáveis e fatos, e narrativos, pois ilustrados com declaração do entrevistado na Clínica Cemad.

3.4 LIMITAÇÕES

A principal limitação deste estudo diz respeito às características dos estudos de caso. As informações e os dados obtidos não podem ser generalizados para outras organizações do ramo de saúde, ou seja, este estudo se limita-se somente na Clínica Cemad

Numa primeira limitação a ser destacada é o período relativamente curto de observação. Os resultados do estudo foram obtidos no período de agosto a novembro de 2008 e podem enfrentar restrições se forem utilizadas como referência para outros períodos.

Contudo, outras limitações podem ser encontradas no decorrer do estudo:

- 1) As respostas obtidas no instrumento de pesquisa representam a visão de uma única pessoa entrevistada em relação ao fenômeno;
- 2) A pesquisa ocorreu com observação em tempo parcial do fenômeno.

Este capítulo abordou a metodologia utilizada na realização desse estudo e como esta contribuiu para realização dos objetivos estabelecidos, quanto: ao tipo de pesquisa, os métodos de coleta de dados, a forma como estes foram analisados e as limitações do estudo.

4 A CLÍNICA CEMAD

Este capítulo procura apresentar os principais aspectos relacionados à organização em estudo. Estão relacionados ao seu funcionamento e está organizado em duas partes: histórico, estrutura organizacional.

4.1 HISTÓRICO

O Centro Médico do Aparelho Digestivo (CEMAD), é uma empresa prestadora de serviços médicos do aparelho digestivo situada em prédio próprio na Avenida Mauro Ramos, 1670 no Centro do município de Florianópolis, em uma valorizada região da cidade. O imóvel possui três andares, sendo que o térreo tem o estacionamento com 10 vagas na garagem, a sala de recepção, dois banheiros para os pacientes, mais um banheiro com vestuário para os funcionários, uma farmácia onde são armazenados todos os medicamentos e uma sala para armazenar produtos de limpeza com tanque para lavagem. No primeiro andar, há a sala de exames e um consultório médico. No segundo andar, um consultório médico e o setor administrativo (provisório) pois passará para o terceiro andar após a construção da nova sala, nesse andar está em ampliação de novos consultórios. No terceiro andar, um consultório médico e uma sala de ultrassonografia, que também no período vespertino é consultório médico.

Esta empresa foi fundada em 23/07/1981, e desde sua fundação, já passou por quatro significativas alterações de contrato. Inicialmente, a empresa pertenceu aos médicos Dr. Celso Nicodemos Lopes, Dr. Sergio Trindade Müller e Dr. Iran Poletto de Souza com a denominação social de Centro Catarinense de Cirurgia Ltda, localizada no Largo São Sebastião s/n no Centro de Florianópolis.

Na primeira alteração houve a mudança da Razão Social para CEMAD, Centro Médico do Aparelho Digestivo Ltda, também a mudança de endereço para Crispim Mira, 11 no Centro de Florianópolis, e retirou-se da sociedade o sócio Dr. Sergio Trindade Müller e passou seu capital para o Dr. Osni Eduardo Camargo Regis e para Dra. Viviane Riggensbach em 1981.

Na segunda alteração houve a mudança de endereço para Avenida Mauro Ramos, 1670, no Centro de Florianópolis e retira-se da sociedade a sócia Dra Viviane Rigggenbach, a sociedade fica assim com Dr. Celso, Dr. Iran e Dr. Osni em 1984.

Com a morte do Dr. Celso em 1993, ocorreu a terceira alteração no contrato social, a viúva e herdeira Regina Brito Lopes transfere suas quotas para os sócios Dr. Osni e Dr. Iran.

Passados oito anos, em 2001, a sociedade anterior foi desfeita e desde então e até o presente ano de 2008, o proprietário, Dr. Osni tem 100% do capital da empresa. O corpo médico da clínica permanece alterado, contando com 12 médicos, incluindo o proprietário. Os outros onze médicos que trabalham nesta empresa são autônomos, trabalhando também em outras organizações.

Hoje o Cemad, reúne profissionais gabaritados em diversas áreas especializadas do aparelho digestivo, consultas em gastroenterologia, proctologia, e cirurgia geral, e exames de videoendoscopia (endoscopia digestiva alta), videocolonosopia, manometria, Phmetria, ultrassonografia em geral (abdome total, abdome superior, abdome inferior feminino, abdome inferior masculino, aparelho urinário feminino, aparelho urinário masculino e ultrassom da tireóide.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Mintzberg (2003, p. 12) define que, “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 301), “a estrutura organizacional consiste em uma cadeia relativamente estável de interligações entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização”. E mais, “a estrutura de uma empresa é o instrumento final pelo qual a mão-de-obra, distribuída pelo desenho dos cargos, é reintegrada em uma totalidade significativa”.

Maximiano (2000, p. 265) conclui que, “estrutura organizacional é o processo de organizar, ou processo de organização, cria uma estrutura estável e dinâmica, que define o trabalho que as pessoas, como indivíduo ou integrantes de grupos, devem realizar”.

Analisando as definições desses três autores, percebe-se alguns elementos básicos onde Mintzberg (2003) e Maximiano (2000) abordam a divisão do trabalho. Wagner III e

Hollenbeck (2006) e Mintzberg (2003) falam da coordenação entre as tarefas, onde os autores abordam alguns mecanismos de coordenação organizacional.

Portanto, a estrutura organizacional determina a distribuição das atividades e responsabilidades no ambiente interno de uma organização. É definido como as tarefas serão divididas, quem se reporta a quem e quais os mecanismos de coordenação a serem seguidos no organograma abaixo.

A Direção Geral do CEMAD é representada por seu proprietário, Diretor técnico, toma as decisões estratégicas da organização, além de atuar como médico que realiza somente exames de videoendoscopia (endoscopia) e videocolonoscopia (colonoscopia) no estabelecimento.

A contabilidade do CEMAD e a folha de pagamento é terceirizada, essa processada de acordo com a cada profissional e colaborador da empresa. Verifica-se o nível da atividade econômica, a legislação trabalhista, a vida sindical e a produtividade do trabalho com a rentabilidade da empresa.

O corpo clínico é formado por um médico proprietário e outros médicos não-sócios autônomos. A relação dos médicos não-sócios com o CEMAD tem características peculiares da área médica. Os médicos não-sócios do CEMAD "alugam" os consultórios médicos. Desta maneira, os médicos não-sócios tem autonomia para definir sua agenda no horário de funcionamento do CEMAD das 07:00 horas até as 20:00 horas, de segunda-feira até a sexta-feira, e aos sábados das 07:30 horas as 12:00 horas, com a limitação dos dias e horários de seus colegas com quem dividem os consultórios.

No Setor Administrativo é composto, pelo Administrador e por mais uma pessoa (auxiliar administrativo), que são responsáveis pelos convênios, finanças, recursos humanos, materiais e medicamentos que são usados nos exames.

A recepção é composta por cinco funcionárias (recepcionistas), responsáveis por recepcionar todas as pessoas que procuram o CEMAD averiguando as necessidades dos pacientes, atendimento aos clientes e preparação do paciente para realização dos exames, fazer cadastro dos pacientes, encaminhar a ficha do pacientes ao respectivo médico.

A Telefonia é composta por duas funcionárias (telefonistas) e duas estagiárias estudando o 2º grau, responsáveis pelo atendimento telefônico e por marcação de consultas em gastroenterologia, proctologia e cirurgia geral e exames de videoendoscopia digestiva, manometria, Phmetria, ultrassonografia em geral e confirmação das agendas dos médicos.

O pessoal de Apoio é composto por, duas pessoas, uma auxiliar de serviços gerais responsável pela limpeza e conservação da clínica e um manobrista, que organiza o estacionamento e realiza pequenos reparos.

O Setor de Exames de é composta por três funcionários, todos são técnicos de enfermagem, responsáveis por auxiliar os médicos na realização dos exames, de videoendoscopia digestiva, videocolonoscopia, manometria, PHmetria, que são realizados na Cemad, cuidar da esterilização do ambiente e materiais e zelar pela segurança dos pacientes durante a permanência na clínica.

Organograma, conforme Mintzberg (2003, p. 32), “representa um quadro preciso da divisão do trabalho, mostrando em uma rápida olhada que cargos existem na organização, como estão agrupados em unidades e como a autoridade formal flui entre eles”.

A partir da observação feita pela pesquisadora, visto que não é formaliza, ou seja, nada é documentada, mas cada colaborador reconhece seu espaço dentro da organização, tendo suas atividades bem definidas assim atendendo as necessidades de seus clientes.

A estrutura organizacional do CEMAD está de acordo com o organograma como segue:

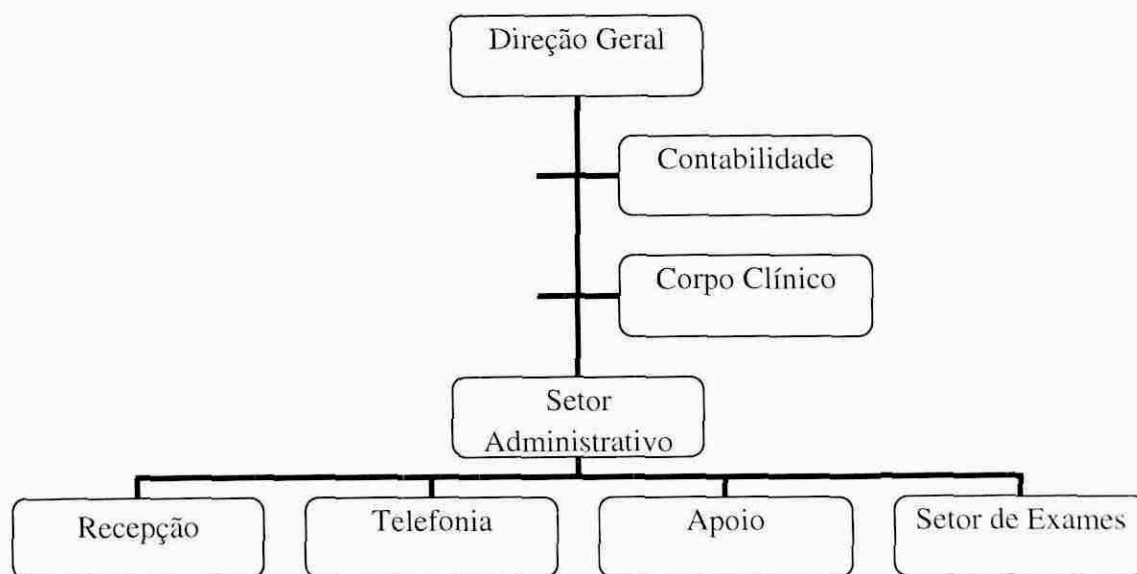


Figura 2 - Organograma da Cemad
Fonte: Elaborada pela autora (2008).

Com base no organograma apresentado na Figura 2, percebe-se que na Cemad possui uma estrutura simples, composta de poucos níveis hierárquicos. Contudo, a estrutura organizacional é uma ferramenta para realizar objetivos, como indivíduos e como integrantes

em grupo. Além disso, a estrutura mostra a comunicação entre as pessoas e os grupos (MAXIMIANO, 2000). Entretanto, a empresa Cemad não possui organograma formal, embora todos os funcionários tenham conhecimento da divisão do trabalho, responsabilidades e autoridade. Esse organograma foi apresentado, para ilustrar a estrutura da organização, seus departamentos, e atividades que cada colaborador desempenha na Cemad.

Este capítulo tratou de apresentar os principais aspectos relacionados Clínica Cemad, principalmente no tocante a origem, histórico, operações e estrutura organizacional. No capítulo seguinte estão os resultados obtidos na aplicação do instrumento de pesquisa.

5 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento de pesquisa e dos demais procedimentos descritos no capítulo 3. Inicialmente apresenta os aspectos relacionados ao ambiente externo e variáveis correspondentes.

A seguir apresenta os aspectos relacionados ao ambiente interno, planejamento e tomada de decisão, recursos tecnológicos, recursos humanos.

Por fim, estão as propostas de melhorias apresentadas a partir da observação direta e da análise das respostas do entrevistado.

5.1 ANÁLISE AMBIENTAL

Este estudo segue a caracterização proposta por Bateman e Snell (1998), que dividem os elementos do ambiente externo em duas categorias: macroambiente e ambiente competitivo.

5.1.1 Macroambiente

Os elementos que estão no macroambiente, podem influenciar o clima e gerar mudanças no ambiente em que se desenvolvem as atividades da organização. Os componentes: abordados neste estudo estão relacionados às variáveis político-legais, tecnológica, sociais, econômica e internacional.

5.1.1.1 Variável político-legal

A variável político-legal está relacionada com o controle e intervenção do governo na atividade econômica, são as leis, regulamentações e tributos que afetam a empresa, criando restrições ou gerando oportunidades.

A lei tem como objetivo a facilitar o funcionamento de modo a assegurar o fortalecimento de sua empresa a participar no processo de desenvolvimento econômico e social. As leis que regulam as atividades das empresas prestadoras de serviço de saúde são regidas por leis específicas do setor, relacionadas a seguir:

A Lei Federal nº 9.961, de 28/01/2000, criou a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e definiu a sua finalidade, estrutura, atribuições, sua receita, a vinculação ao Ministério da Saúde. A ANS tem por objetivo *institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores, e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no País.*

O Conselho Regional de Medicina do Estado de Santa Catarina (CREMESC), conferidas pela Lei nº 3.268, de 30 de setembro de 1957, é o órgão supervisor dos médicos legalmente habilitados ao exercício da profissão de medicina no Estado de Santa Catarina. Esses por sua vez devem registrar-se no Conselho Regional de Medicina da sua cidade para obter-se um número de registro para poder exercer sua profissão.

Os tributos instituídos por lei que incidem sobre a atividade de prestação de serviços, como é o caso da Cemad são: imposto de renda de pessoa jurídica, (IRPJ); contribuição para o programa de integração social (PIS); *contribuição social sobre o faturamento das empresas* (COFINS) e contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL).

Pode-se dizer que os tributos são impostos, que o contribuinte paga por força da legislação de origem federal, estadual e municipal. Os tributos são essenciais à existência da sociedade, permitem o custeio de serviços públicos e investimentos em educação, saúde, saneamento básico, segurança entre outros.

5.1.1.2 Variável tecnológica

Muito se fala a respeito das informações nas organizações, seja por meio de documento físico ou digital. Entretanto, a informação nada mais é do que um recurso efetivo e inexorável para as organizações, principalmente quando planejada e disponibilizada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões. Na Cemad, todas as informações são geradas por meio de um programa digital. É um sistema personalizado que visa atender e controlar as áreas administrativa, financeira, o estoque (entrada e saída de produtos) e faturamento que funciona de forma interligada com toda a organização. As informações são armazenadas em banco de dados para que facilite o gerenciamento dos recursos.

O sistema foi desenvolvido pela empresa TDSA Informática Ltda., cujo nome é REAL-CLINIC, esse sistema foi criado de forma personalizado no intuito atender os anseios e necessidades da empresa, como gerar informações para melhor gerenciar os recursos disponíveis e contribuir no processo de tomada de decisão. Suas funções são automação plena de todos os setores da clínica, composto por módulos que integram agenda, recepção, laudos, faturamento, gerência, estoques, além de criar mala-direta, intranet, facilitando a comunicação com todos dentro da empresa.

Um ponto positivo citado pelo administrador é que, “através desse sistema eu posso ter um controle um pouco mais amplo da organização, posso controlar o desenvolvimento das atividades das recepcionistas, ao mesmo tempo que gerencio a parte administrativa e financeira da empresa”, podendo ser tomada a decisão certa na hora certa. Outro ponto positivo destacado é o fato de ser um sistema interligado.

Foram implantados módulos que permitem monitorar a agenda, e o faturamento, controle financeiro possibilitando projeções para futuros investimentos ou corte nos gastos, emissão de cupom fiscal e um banco de dados dos clientes, inclusive facilita a comunicação da clínica com seus médicos e pacientes ou clientes. Um exemplo característico é o envio de correspondências personalizadas na data do aniversário, a divulgação de um novo exame realizado aos médicos solicitantes, ou mesmo um lembrete ao seu paciente que seu exame controle deve ser realizado novamente.

5.1.1.3 Variáveis sociais

As variáveis demográficas referem-se às características da população, seu crescimento, raça, religião, preocupação com a saúde, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade. Essas variáveis demográficas são representadas pelos dados estatísticos da população.

No município de Florianópolis, onde se localiza a clínica Cemad, segundo dados do censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em 2008 tem uma população estimada de 402.346 habitantes. Dentre as comunidades (bairros) mais populosos destacamos na ilha, o Centro, com 41.827 habitantes e no continente, o bairro de Capoeiras com 17.905 habitantes.

A população é bastante diversificada, com ascendência européia e de origem portuguesa, destaque para os colonos açorianos e os descendentes de alemães e italianos que começaram a chegar à cidade, vindos das diversas regiões do Brasil, como por exemplo, Norte, Nordeste e Sul principalmente. E também a cidade soma cerca de 10 mil novos moradores por ano, além de dobrar sua população durante a temporada de verão. Tal crescimento desordenado gera, algumas vezes, transtornos a uma parte da população, que manifesta sua insatisfação, através de comportamento, por vezes de forma descontente.

Mas, a cidade de Florianópolis por ser a capital brasileira com o melhor índice de desenvolvimento humano (IDH), esse índice é uma medida comparativa de riqueza, alfabetização, educação, esperança média de vida, é uma maneira padronizada de avaliação e medida do bem estar da população. Com IDH considerado alto (0,875), em Florianópolis segundo o relatório divulgado pela ONU, esse indicador reflete o conceito nacional da capital catarinense como referência em qualidade de vida. Esse índice também torna a quarta cidade brasileira com a melhor qualidade de vida, atrás apenas de São Caetano do Sul, Águas de São Pedro, no estado de São Paulo e Niterói no Rio de Janeiro. Com o crescimento da cidade nos últimos dez anos, podemos verificar muitos edifícios residenciais, comerciais, igrejas, clubes, escolas e etc.

O envelhecimento populacional nos países em desenvolvimento está ocorrer num curto período de tempo. Segundo IBGE, o crescimento rápido da população acarretará um grande impacto na economia do país e agravamento dos problemas nos setores sócio-econômicos e de saúde. Além disto, o processo de envelhecimento é acompanhado, muitas vezes, por um estilo de vida inativo, que favorece as incapacidades e dependência.

Neste contexto, torna-se importante conhecer as condições de saúde e o nível de atividade física, pois estes aspectos da vida das pessoas com envelhecimento, podem levar a doenças crônicas degenerativas. A partir do conhecimento desta realidade, podem ser investidos em recursos sociais em áreas necessárias como a implantação de programas de atividade física.

Nos últimos anos, surgiu um aumento de programas de atividade física através de propaganda em televisão, como meio de promoção de saúde física para promover um envelhecimento com um estilo de qualidade de vida fisicamente saudável ao longo período de vida.

5.1.1.4 Variável Econômica

Segundo Hall (2004), as condições econômicas, atuam como limitações importantes para qualquer organização. Elas afetam diretamente as atividades e influenciam nas decisões da empresa.

Por se tratar-se de uma empresa que atua no setor de serviços de saúde, onde indicadores econômicos, as constantes oscilações na economia, taxa de desemprego, o PIB nacional, taxas de juros e inflação refletem nas atividades da clínica.

A taxa de desemprego está relacionada a proporção da população economicamente ativa que se encontra desocupada por um determinado período de referência.

De acordo com os resultados da Pesquisa Mensal de Emprego, em agosto de 2008, (IBGE, 2008) havia 41,5 milhões de pessoas em idade ativa desempregada no Brasil. Na pesquisa realizada pelo (IBGE, 2008), na análise por sexo, constatou-se que as mulheres representavam, em agosto de 2008, a maioria da população em idade ativa (53,7%), enquanto os homens 46,3%.

Tem-se uma expectativa de queda da taxa de desemprego nos próximos meses de outubro novembro, dezembro, devido ao grande número de empregos temporários gerados por causa do Natal e fim de ano.

O Produto Interno Bruto de um país representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos pelo país. De acordo com Wikipédia (2008). O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objetivo de mensurar a atividade econômica de um país.

A taxa de juros, segundo o portal EconomiaNet (2008), é o custo do dinheiro no mercado, sendo um dos mais importantes indicadores da política monetária de um país. No Brasil, o Banco Central é o órgão regulador responsável pela política de juros. Quando a taxa de juros é alta, ou seja, que está faltando dinheiro no mercado, e se a taxa de juros estiver baixa, é porque está sobrando dinheiro.

As altas taxas de inflação constantemente resultam em sérias restrições empresariais, pois, aumentam os custos das transações de negócios (compra de matérias-primas, salários, etc.).

Esses indicadores interferem na Cemad, e influenciam mercados produtores, mercados consumidores e a própria natureza do negócio. Esses fatores afetam diretamente a capacidade do empresário de comprar. O mercado competidor também pode ser afetado pelos fatores econômicos do ambiente externo, pois, se a empresa se encontra em dificuldade para a obtenção de recursos financeiros ao ponto de provocar uma retração em seus negócios, pode com isso perder uma parcela de mercado para seus competidores. Os indicadores que influenciam a clínica são a taxa de juros, e a inflação afetam a disponibilidade e o custo do capital, nos preços dos medicamentos e materiais, as taxas de desemprego afetam a disponibilidade de empregos e os salários que a Cemad deve pagar, bem como a demanda de serviços. As condições econômicas modificam-se ao longo do tempo e também são difíceis de serem previstas.

A variação internacional não influencia a organização, pois a Cemad não atende internacionalmente.

5.1.2 Ambiente competitivo

Nesse ambiente competitivo a análise de mercado é de suma importância para os negócios e para o planejamento estratégico da empresa, pois é essencial conhecer os seus concorrentes, fornecedores e clientes.

5.1.2.1 Concorrentes

No Brasil, segundo, dados da ANS (2008), Agência Nacional de Saúde Suplementar reúne mais de 1785 empresas operadoras de planos de saúde, milhares de médicos, dentistas e outros profissionais, hospitais, laboratórios e clínicas. O setor de saúde suplementar, medicina privada e operadoras de planos de saúde, toda essa rede prestadora de serviços de saúde atende a mais de 37 milhões de consumidores que utilizam planos privados de assistência à saúde para realizar consultas, exames ou internações.

O mercado privado de saúde no Brasil surgiu na década de 60, ocasião na qual o governo concedia benefícios fiscais para que as empresas do setor industrial e de serviços organizassem sistemas de saúde. Eles eram oferecidos por meio de convênios-empresa ou caixas de assistência a entidades patronais ou planos administrados por departamento de Recursos Humanos (RH). Até fins da década de 70, a despeito dos incentivos de natureza fiscal, da ausência de barreiras à entrada e à saída dos operadores de planos ou de limites para a diferenciação de produtos estipulados em contrato, este mercado desenvolveu-se em um contexto institucional de baixa regulação (COSTA; CASTRO, 2003). No fim dos anos 70, o governo deixou de conceder incentivos e os planos passaram a ser estabelecidos diretamente com as empresas médicas.

Nos anos 90, as cooperativas médicas e as empresas de medicina de grupo expandiram-se graças aos incentivos da Previdência Social, especialmente por intermédio de convênios-empresa. Estes convênios eram financiados por esse órgão por meio do pagamento de uma taxa *per capita* correspondente ao número de trabalhadores e dependentes, desde que optassem pela assistência em grupo, pelas empresas médicas ou diretamente pelo sistema de autogestão com rede de provedores e serviços estruturada pela própria empresa.

A partir de então, o setor livre dos subsídios públicos, cresceu substancialmente através da constituição de cooperativas de trabalho médico-odontológicas, seguradoras, medicina e odontologia de grupo, entidades de autogestão e filantropias. Essa atratividade gerou a curiosidade dos componentes do grupo em discutir resultados e apresentar sugestões dentro desse mercado.

Portanto, o setor privado de saúde suplementar atende, a quase um quarto da população brasileira, assim suprimindo as necessidades médicas, consultas, exames ambulatoriais e internações em mais de 40 mil de pessoas segundo dados da ANS (2008).

Segundo o Conselho Regional de Medicina de Santa Catarina CREMESC (2008)

- Em Santa Catarina há 1956 estabelecimentos de saúde privados (clínicas e hospitais);
- Na grande Florianópolis 543;
- E, em Florianópolis há 439 estabelecimentos.

Percebe-se que a Grande Florianópolis aporta quase 30% do volume de estabelecimentos de saúde cadastrados no CREMESC. Estes estabelecimentos de saúde constituem as organizações onde os médicos podem estar trabalhando.

Segundo o CNES Cadastro Nacional de Saúde (2008) obteve-se as seguintes informações a respeito do número de estabelecimentos de saúde (clínicas e outros) cadastrado no Estado de Santa Catarina:

- Em Florianópolis há 702;
- Na Grande Florianópolis há 179 (incluindo Angelina 05; Antonio Carlos 04; Biguaçu 28; Palhoça 40; São Pedro de Alcântara 03 e São José 99).

O CNES é uma determinação do Ministério da Saúde que se refere aos estabelecimentos e não aos profissionais, são para todos os estabelecimentos que prestem algum tipo de assistência a saúde, incluindo: Consultórios (médicos, psicológicos, dentistas); Clínicas e Policlínicas; Hospitais, Hospitais-Dia e Hospitais Especializados; Ambulatórios (empresas, escolas, clubes); Serviços de fisioterapia, acupuntura, e SADT (serviço de Apoio Diagnóstico e Terapêutico).

Já em relação ao número de médicos gastroenterologistas, verificou-se que há em Santa Catarina 115, em Florianópolis há 17, em São José há 02, médicos associados na Sociedade Brasileira de Endoscopia de Santa Catarina (SOBEDSC, 2008). Esses médicos não são obrigatórios o seu registro, a SOBEDSC é uma entidade civil sem fins lucrativos, com caráter e natureza jurídica de associação com as finalidades: organizar e representar a classe dos Médicos Endoscopistas do Sistema Digestivo perante aos órgãos oficiais de regulação, promover e organizar eventos científicos estaduais, bem como jornadas médicas e cursos de atualização e manter seus associados informados sobre as atividades da entidade, bem como sobre os progressos científicos da especialidade, por meio de publicações periódicas.

Na (CREMESC 2008) verificou-se que há 3569 de médicos de diversas especialidades na Grande Florianópolis e 118 médicos gastroenterologistas registrados. A CREMESC é o órgão supervisor, julgador, disciplinador, e obrigatório do exercício profissional da medicina no Estado de Santa Catarina.

Através de outras fontes (GUIA MÉDICO UNIMED 2008) em Florianópolis há 30 médicos gastroenterologistas e pode-se verificar que há 09 clínicas do Aparelho Digestivo em Florianópolis e 03 hospitais que oferecem serviço de gastroenterologia.

Segundo o Administrador,

a concorrência é uma das grandes ameaças na classe médica, a Cemad tem nove concorrentes localizados somente em Florianópolis. São essas Clínicas: Endocentro, Endogastro, Gastroclínica Florianópolis S/C Ltda, Clínica de Endoscopia e Gastro de Florianópolis, Clínica Médica Dagostin Ltda, Centro de Endoscopia Digestiva, Endo Imagem, Medcenter Clínica Médica, e Instituto de Medicina do Sistema Digestivo, esses estabelecimentos realizam consultas e exames no aparelho digestivo.

Analisando a concorrência no setor de prestação de serviços médicos, percebe-se que as organizações de certa forma podem ser consideradas como concorrentes diretas, uma vez que os serviços oferecidos na sua essência apresentam as mesmas características demonstradas pela empresa objeto do estudo.

Portanto há um universo ainda maior dos profissionais e estabelecimentos desta área que não são cadastrados ou registrados nas entidades competentes da área (ACM, Sindicato dos Médicos de Santa Catarina, entre outros). No caso do CREMESC, onde existe esta obrigatoriedade, a listagem também não é completa, o médico pode estar escrito em clínica geral e não na especialidade de gastroenterologia.

5.1.2.2 Fornecedores

A CEMAD necessita de abastecimento de materiais e medicamentos para o atendimento clínico, realização dos exames, o serviço interno, na manutenção, limpeza da empresa e escritório.

Podemos dividir em duas categorias: fornecedores de atividades fins e fornecedores de atividades meio.

Os fornecedores relacionados com as atividades fins, como o atendimento clínico e os exames são da área médica, os medicamentos são comprados em: Cirúrgica Mafra, Cremer, Cirúrgica Climaza, Santa Apolônia Hospitalar, Rota Sul e Permed.

Os fornecedores relacionados com as atividades meio que utiliza materiais de limpeza temos somente um único fornecedor a Göedert, especializada no mercado institucional de higiene e limpeza que fornece todos os produtos de limpeza e higiene destacam-se: papéis toalha e higiênicos, sacos para lixo, escovas, vassouras, luvas, panos, esponjas, copos e produtos químicos para limpeza de equipamentos, todos os produtos químicos estão registrados na ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) usados na CEMAD, os materiais de escritório e suprimentos de informática são Aquimpel e Mepas, esses fornecem os seguintes produtos: papel A4 Report, canetas, lápis, borracha, cola, durex, envelopes, toner, cartuchos, clips, molha dedo, grampeador, grampo para grampeador.

Os pedidos são feitos de acordo com a necessidade e a empresa tem um ótimo relacionamento com seus fornecedores fazendo deste processo uma parceria, cada fornecedor oferece, diversas condições e prazo de pagamento. A decisão de compra dos materiais é feita pelo Administrador e os medicamentos e pelo técnico de enfermagem, porém sempre com a orientação do Médico Diretor Técnico.

5.1.2.3 Clientes

Em relação aos clientes do CEMAD, pode-se dizer que 90% possuem plano de saúde e somente 10% são clientes que pagam particular através de cheque ou dinheiro antes da consulta ou exame, esses não possuem plano de saúde. Os outros clientes são aqueles que possuem convênios médicos com os quais a clínica é credenciada.

Os convênios com os quais a Clínica atende são:

- ASSEFAZ - Fundação Assistencial dos Servidores do Ministério da Fazenda;
- CASSI - Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil;
- EBCT (CORREIOS SAÚDE /SC) - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos/SC;
- PAME(EMBRATEL) – Assistência plena em saúde e bem estar;
- ELOSAÚDE - Fundação Eletrosul de Previdência e Assistência Social;
- ELETROSUL – Centrais Elétricas do Sul do Brasil;
- FUNCEF - Saúde Caixa;
- GEAP - Fundação de Seguridade Social dos funcionários públicos federais.

Esses convênios descritos pertencem a UNIDAS (União Nacional das Instituições de Autogestão em Saúde) que regulamentam, definem valor de pagamento dos procedimentos na área da saúde e também no atendimento às necessidades específicas do setor.

Além dos convênios acima citados, ainda há a UNIMED – Cooperativa de médicos de nível nacional para atendimento médico. A Unimed Grande Florianópolis é a maior operadora de plano de saúde de Florianópolis, dispõe de uma vasta rede de prestadores de serviço de saúde. Possui mais de mil e quinhentos médicos cooperados ao sistema, cobrindo todas as especialidades médicas, com clientes totalizando aproximadamente 65% da população em potencial na sua área de abrangência, que compreende 21 municípios.

“ Esses são nossos clientes por confiarem na qualidade de nossos serviços, por termos preços praticados pelo mercado e um bom relacionamento, pois quando um cliente precisa de algum tipo de serviço sempre buscamos a melhor solução”, afirma o Administrador.

Os clientes pessoas físicas são amigos, familiares, moradores próximos da empresa, indicações e pessoas que circulam pelo Centro de Florianópolis, local de fácil acesso e grande tráfego de pessoas.

5.2 AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é geralmente considerado relevante para o sucesso da organização. Neste diagnóstico, apresentado a seguir, trata dos seguintes aspectos: planejamento, tomada de decisões, recursos tecnológicos e recursos humanos.

5.2.1 Planejamento

Em relação à Cemad, esta não possui um planejamento estratégico definido diz o administrador, que, é muito difícil trabalhar com metas traçadas a longo prazo numa empresa no ramo de serviços de saúde, com uma concorrência tão acirrada e com períodos do ano com variação. O planejamento tático, geralmente é feito em um departamento organizacional da empresa subordinado ao planejamento estratégico, mas na Clínica Cemad ainda não é feito,

contudo, cada colaborador reconhece seu lugar e suas atividades. O Planejamento operacional se refere a cada tarefa ou atividades rotineiras e é projetada a curto prazo.

Na Cemad, em se tratando de planejamento, o único que vem sendo aplicado na prática é o operacional. Vale lembrar, porém, que este não é aplicado na íntegra, é planejado apenas as contas a pagar e estoque, ou seja, existe uma programação quanto aos compromissos referente aos fornecedores e demais contas.

5.2.2 Tomada de decisões

Em relação a Cemad, conforme relato do administrador, os processos de tomada de decisão é de responsabilidade do proprietário, porém, muitas vezes divide-as com o ele.

Os problemas, quando analisados de forma coerente, apresentam-se de maneira mais simples, requerem soluções simples e conseqüentemente a decisão torna-se de fácil aplicação.

À medida que o “espaço” oferece alternativas, cresce em geral o número de linhas de ação para a tomada de decisão. Neste caso, um executivo que irá tomar decisões reconhecerá o grau de complexidade do processo decisório.

Assim, a natureza dos processos decisórios vinculados ao tipo de decisão determina a qualidade da decisão. A qual pode ser melhor compreendida ao se analisar a natureza do processo organizacional, o tipo de decisão e a quantidade de informações disponíveis sobre a situação que está exigindo uma decisão. A informação, em termos da sua disponibilidade e qualidade, é que vai permitir ao decisor realizar a escolha mais apropriada, tanto na decisão individual quanto em grupo.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), essas decisões podem ser classificadas de dois tipos: decisões programadas e decisões não-programadas.

As decisões programadas costumam ocorrer de maneira rotineira, com certa frequência, exigem decisões e soluções e rápidas. Um exemplo de decisão programada frequente na Cemad, está relacionada quando um paciente liga para clínica para marcar uma consulta médica com um especialista em proctologista, dizendo que tem que ser para o mesmo dia, é urgente, a telefonista anota o nome do médico e repasse o recado, o médico estando na clínica atenderá o paciente.

De acordo com o Administrador, quando o médico começa a atender na clínica, esse tem autonomia para definir sua agenda, mas não podem deixar de atender os pacientes quando precisam de uma consulta.

As decisões não-programadas são aquelas que não costumam ocorrer diariamente, mas precisam de soluções específicas.

Segundo, relato do (Administrador), esse fato aconteceu em uma sexta-feira nesse ano de 2008, chegou na clínica por volta das 10:00 hs da manhã, uma paciente de 82 anos acompanhada de sua filha, para realizar um videoendoscopia digestiva alta, quando a recepcionista pegou seu pedido médico viu que tinha, endoscopia e retirada de polipectomia com a alça, ficou muito nervosa, visto que nas sextas-feiras não é realizado esse tipo de procedimento, chamou o Administrador e explicou o fato, esse por sua vez tomou uma decisão não – programada, nesses quatro anos de Administrador, ainda não tinha ocorrido, telefonou para o proprietário, e este chegou para realizar o exame.

As decisões não programadas não estão previstas no dia-a-dia na empresa, geralmente precisam de soluções rápidas e urgentes.

5.2.3 Recursos tecnológicos

A Cemad conta com uma estrutura tecnológica de pequeno porte, sem grandes sofisticções físicas, na recepção quatro microcomputadores com sistema de informação gerencial interligados, uma impressora que operam de forma independente. Na telefonia com dois microcomputadores, impressora, mas com dois aparelhos de telefone com fax acoplado. Na administração com dois microcomputadores e uma impressora interligada. Nos quatro consultórios cada qual com seu micro-computador e uma impressora. Na sala de exames dois computadores e duas impressoras.

Há um sistema de informação ligado em rede que funcione por completo, pelo fato de não haver a necessidade, até porque o espaço físico ser um pouco restrito e o custo-benefício ser muito elevado. A própria estrutura da empresa não permite a viabilidade de tal investimento, por ser uma estrutura diretamente simples, apesar de haver uma certa hierarquia.

Porém podemos destacar como um fator positivo na medicina, no ramo tecnológico a evolução e as pesquisas, cada vez maiores, realizadas pelos laboratórios, em relação aos

equipamentos tecnológicos utilizados para os exames do aparelho digestivo no Cemad são apresentados a seguir:

Tipo de Exame	Equipamento
Videoendoscopia	Vídeo Endoscópio
Videocolonosopia	Vídeo Colonoscópio
Manometria	Manometria esofágica
PHmetria	PH esofágico
Ultrassom Abdome Total, superior, inferior, Tireóide.	Ultra-som digital

Quadro 2 - Equipamentos para diagnóstico nos exames

Fonte: Elaborado pela autora.

Esses equipamentos acima citados, são usados nos exames na Cemad, mas com o avanço tecnológico cada vez mais rápido, há uma evolução contínua e ao mesmo tempo há também uma depreciação muito rápida de equipamentos. Isto ocorre principalmente na área de diagnóstico médico e nas técnicas estabelecidas nos procedimentos médicos.

5.2.4 Recursos humanos

O Cemad não possui nenhuma forma definida de planejamento de recursos humanos. Por ser uma empresa de pequeno porte, com apenas 15 funcionários, contando com um administrador e também com proprietário (diretor técnico), estes por sua vez tem a responsabilidade no gerenciamento pelas políticas gerais de recursos humanos (RH). Atualmente, o Administrador, com Graduação em Administração de Empresas, na Universidade Federal de Santa Catarina em Florianópolis, que seleciona os novos colaboradores na Cemad.

Na concepção do Administrador, como é o caso da Cemad,

“várias etapas de recursos humanos são eliminadas, programa de treinamento dos colaboradores, avaliação de execução das tarefas. Mas existe os cargos definidos, que são : critérios adotados como: definição dos cargos todos definidos de maneira informal, nada documentado, em relação do perfil do profissional, se tem experiência na função ou não, por fim o desempenho em outras organizações. Não foi necessário adotar nenhum tipo de recrutamento e seleção de candidatos por

enquanto, pois a empresa não necessita de ter muitos empregados pois está em fase de construção de novos consultórios”.

Os 15 colaboradores são registrados em carteira com base na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), e os estagiários recebem bolsa auxílio e vale transporte. A folha de pagamento é processada de acordo com cada profissional, verifica-se o nível da atividade econômica, a legislação trabalhista, sendo que a Cemad também paga uma comissão para todos os seus colaboradores, fica calculado a comissão do faturamento do atendimento das consultas e dos exames realizados na Cemad. A comissão é calculado pela quantidade total de consultas e exames atendidos por mês, cada consulta ganha-se R\$ 0,20 centavos, e os exames: videoendoscopia R\$ 1,00, videocolonosopia R\$ 2,00, PHmetria R\$ 0,50, manometria R\$ 0,50, ultrasson R\$ 1,00, soma-se a quantidade total de cada mês e multiplica-se o valor acima citado, correspondente a cada tipo de exame, com o resultado final divide-se com todos os colaboradores, onde todos ganham o mesmo valor de comissão.

A política salarial sofre influência, atuando tanto no governo, como com os trabalhadores e com os empresários. A empresa atua, em termo salarial, conforme as leis do mercado de trabalho.

A jornada de trabalho é de oito horas e trinta minutos por dia, com o seguinte funcionamento de segunda a sexta feira, das 07:00 as 20:00. Aos sábados, das 07:30 as 12:00, domingos e feriados não há expediente. Não existe por enquanto nenhum sistema de controle de ponto dos funcionários.

A situação trabalhista, da empresa em estudo, está em ordem. Não apresenta pendências trabalhistas com ações na Justiça do Trabalho.

No que se refere ao contrato de trabalho, há um padrão a ser seguido, com normas a serem respeitadas tanto no termo de compromisso voltado, quanto no regulamento interno.

Os benefícios sociais estão relacionados aos aspectos da responsabilidade da organização. A Cemad beneficia seus empregados pelos benefícios legais não possui benefícios espontâneos.

Os benefícios legais exigidos pela legislação trabalhista e previdenciária são: férias, 13º salário, aposentadoria, salário-família, salário-maternidade, auxílio doença, vale transporte, auxílio alimentação.

Quanto aos benefícios espontâneos, são aqueles não exigidos por lei, nem por negociação coletiva, ou seja, a empresa é que decide voluntariamente se contempla o funcionário ou não. Neste aspecto a Cemad não oferece, assistência médico-hospitalar.

O empenho e eficácia de uma empresa dependem muito mais do desempenho das pessoas do que a excelência de seus manuais ou estruturas organizacionais. As pessoas têm valores inestimáveis, influenciando assim, o fluxo do negócio. A empresa deve sempre estar disposta à mudanças, assim como toda a equipe, para um caminhar firme, adaptando-se à realidade do mercado.

5.2.5 Pontos fortes

Alguns pontos devem ser levados em consideração e evidenciados no que diz respeito ao ambiente interno (estrutura organizacional, tecnológica e seus recursos humanos) da Cemad, de maneira que não precisam ser modificados, os quais estão destacados a seguir:

- a) **Localização:** A localização é considerada ótima, porque a Cemad se situa em uma das principais ruas da cidade de Florianópolis;
- b) **Prédio próprio:** O fato do estabelecimento pertencer a seu único proprietário, garantir seu ponto de serviço e não necessitar de pagar aluguel;
- c) **Nome conhecido no mercado:** Esse ponto muito importante para a Cemad é sua credibilidade da marca por estar há 27 (vinte e sete) anos no mercado de serviços de saúde;
- d) **Confirmação por telefone os pacientes agendados:** Os pacientes ficam contentes e satisfeitos pelo fato de lembrar-lhe o dia e hora da sua consulta ou exame no Cemad, além de confirmar sua presença;
- e) **Estrutura simples:** O fato de a empresa possuir apenas dois níveis hierárquicos e um quadro de colaboradores considerado adequado possibilita uma maior coordenação das atividades mais rápidas e organizadas;
- f) **Estrutura tecnológica e sistema de informação que atende às necessidades da organização:** A estrutura e sistema de informação estão suprimindo todas as necessidades da organização, pois proporciona uma ligação entre a rotina de funcionamento, desde o agendamento, faturamento e repasse médico, passando pelo controle de salas, horários, atendimento clínico, movimentação financeira, contas a pagar e receber;
- g) **Capacitação Técnica:** Os médicos com formação atualizada e habilitados em técnicas modernas que junto funciona com equipamentos tecnológicos.

5.2.6 Pontos fracos

É importante salientar e destacar os pontos fracos de uma organização, até mesmo para que seja um estímulo no processo de crescimento da mesma em busca pela excelência no seu desempenho rumo ao sucesso. Porém, as fraquezas também devem ser evidenciadas para que se possa propor as mudanças necessárias para o bom desenvolvimento da organização como seguem:

- a) Falta de planejamento estratégico: Não existe planejamento estratégico, a clínica não estabelece ações nem metas a serem cumpridas;
- b) Sistema de avaliação profissional ineficiente: A ausência de tipos de avaliação dos funcionários, como, por exemplo: avaliação de desempenho causa descontentamento e desmotivação;
- c) Planejamento e treinamento de funcionários: A ausência de planejamento na gestão de pessoas com um programa de treinamento bem definido pode ser prejudicial para o desempenho dos funcionários;
- d) Benefícios: A Cemad oferece apenas vale transporte e refeição servido no refeitório da clínica. A ampliação da oferta de benefícios pode ser um fator motivacional nos colaboradores no ambiente de trabalho.

5.2.7 Ameaças

Após a entrevista e demais observações realizadas na organização, bem como análise do ambiente externo e do mercado verificou-se algumas desvantagens, ameaças que a Cemad deve levar em consideração e mudar para que possa obter maior sucesso no processo de gerenciamento e desenvolvimento da empresa, essas ameaças foram classificadas como seguem:

- a) Entrada de novos concorrentes: Esta é uma grande ameaça entre os médicos em geral e também para os médicos gastroenterologias. Tendo em vista o setor de saúde está em crescimento, pois a cada ano novos profissionais e clínicas entram no mercado em expansão;

- b) Credenciamento de outros convênios médicos: Existe no Brasil, segundo dados da Agência Nacional de Saúde (ANS, 2008), 1.785 operadoras de planos privados de saúde, a Cemad possui apenas nove tipos de convênios;
- c) Crise econômica: Uma eventual crise que venha afetar a economia brasileira, causando aumento na taxa de juros, pode afetar diretamente, não só a Cemad, mas o setor, causando um aumento nos preços e diminuindo o poder de compra da população.

5.2.8 Oportunidades

No decorrer do trabalho detectou-se algumas vantagens (oportunidades) que a Cemad tem em relação ao ambiente externo e ao mercado de empresa prestadora de serviços médicos no aparelho digestivo, pontos que merecem maior destaque e não requerem modificações como:

- a) Qualificação profissional ligada à tecnologia: Um campo de grandes oportunidades aos médicos gastroenterologias com uma formação atualizada e habilitada com equipamentos tecnológicos modernos;
- b) Aumento populacional: O aumento da população na região de Florianópolis gera uma condição favorável para a Clínica, tendo em vista que, aumentando a população, o número de pacientes tende a aumentar.

A partir da observação e das respostas obtidas, é apresentado a seguir um conjunto de sugestões, que podem ser adotadas pela CEMAD.

5.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS

As empresas estão em processo constante de mudança e cada vez estas acontecem com maior rapidez, porém os membros que formam estas organizações nem sempre estão preparados. Parte destas mudanças decorrem do que pode ser chamado de era do conhecimento, que para Rezende (2005, p. 103), “o conhecimento é conhecido como algo

individual e pertence aos indivíduos que compõem a organização, é necessário capturar, mapear, sistematizar e distribuí-lo para todos na organização”.

A Cemad não precisa de grandes mudanças em sua estrutura, apenas implementar alguns programas que otimizem o processo organizacional.

O mais importante a ser feito na empresa é fazer um planejamento estratégico, para formular missão, visão e objetivos. O planejamento estratégico compreende uma estratégia, ou formulação de planos em busca do objetivo, podendo priorizar os setores que servem de base na organização

Um ponto que merece atenção é o despreparo dos funcionários para atender melhor os clientes, é preciso que haja programas de treinamento, promover treinamentos internos constantes para a coesão da equipe de trabalho com consultoria de Recursos Humanos, para fixação de posturas adequadas no tratamento do cliente e para reforçar a responsabilidade de todos na satisfação do cliente. Onde deve-se envolver todos na empresa para criar valor superior para o cliente em todos os pontos de satisfação do cliente (recepção, telefonia, administração, limpeza, enfermagem e atendimento médico). Promover palestras de conscientização da qualidade do serviço prestado através de empresas de Consultoria de Recursos Humanos. Gerenciar a coesão da equipe de trabalho através de reuniões periódicas internas realizadas pela administração da CEMAD para resolução de problemas e para promover melhorias percebidas.

Outro ponto sugerido é o marketing, promover a Cemad e os seus profissionais de saúde mantendo seus clientes, informados de seus serviços, lembrando que a empresa está a disposição, assim fazer propaganda direcionada a canais de comunicação onde haja seção de saúde, para melhor caracterização da Cemad. Estes canais podem ser revistas de convênios que abrem espaço para publicidade; encartes de jornais, outdoor, com seção de saúde e campanhas de saúde em geral com espaço para publicidade. Além disso, a empresa deve providenciar um *folder* da empresa para disponibilizar uma boa apresentação resumida da empresa nas ocasiões especiais.

O último ponto é a descentralização das informações gerenciais, para contribuir nas decisões organizacionais, onde devem ser tomadas em níveis operacionais, ou seja, a tomada de decisão deve ocorrer no nível das pessoas que estiverem mais diretamente próximas e possuírem o conhecimento do problema. Assim, sendo feito essas propostas de melhorias, a clínica conseguirá acompanhar a evolução do seu desempenho, através da comparação entre o passado e o presente, acompanhar a situação dos elementos que compõem do ambiente externo e interno possibilitando a criação de estratégias e cenários para o futuro.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou um diagnóstico e análise organizacional do Centro Médico do Aparelho Digestivo Ltda (CEMAD), iniciou-se suas atividades em 23 de julho de 1981 e está localizada na Avenida Mauro Ramos, nº 1670, Centro, no município de Florianópolis/SC, clínica que presta serviços médicos no aparelho digestivo, consultas em gastroenterologia, proctologia, cirurgia geral, e exames de videoendoscopia (endoscopia digestiva alta), videocolonoscopia, manometria, Phmetria, ultrassonografia em geral (abdome total, superior, inferior feminino e masculino, aparelho urinário feminino e masculino e ultrassom da tireóide).

O diagnóstico organizacional desenvolvido não se trata de esgotar todos os problemas da organização. É apenas uma ferramenta que auxiliará o gestor no processo de gestão e tomada de decisão, necessários para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

O diagnóstico é importante, ajuda as empresas por um processo de auto-conhecimento, com base no levantamento e análise de dados relacionados ao ambiente externo e interno para verificar uma situação num determinado momento, auxiliando na elaboração de estratégias e facilitando a tomada de decisões.

Procurando descobrir a situação da clínica em relação ao seu ambiente externo e interno, estabeleceu-se como objetivo geral para este estudo a realização de um diagnóstico organizacional na Cemad.

Analisando a estrutura organizacional foi possível perceber que a Cemad possui uma estrutura simples, composta de apenas dois níveis hierárquicos. Isso pode ser explicado devido ao número de colaboradores, quinze no total, um proprietário, um administrador, um auxiliar administrativo, cinco recepcionistas, duas telefonistas, três técnicos em enfermagem, uma auxiliar de serviços gerais e um manobrista. A estrutura possibilita uma maior comunicação e coordenação dos colaboradores da empresa.

Este estudo também se propôs a identificar as variáveis econômicas, político-legais, sociais e tecnológicas. Concluiu-se que todos esses indicadores interferem na Cemad, as variáveis econômicas indicam que o Brasil tem sua economia estável, com as taxa de juros, inflação, beneficiando o mercado de investidores no país e elevando o poder de compra e dos consumidores, as taxas de desemprego afetam a disponibilidade de empregos e os salários que a clínica deve pagar aos seus funcionários, bem como a demanda de serviços. As diversas leis que regem o setor visam dar maior segurança para o mercado, pois operando sob legalidade, as clínicas podem garantir uma livre concorrência, analisando as variáveis sociais concluiu-se,

que a população vem crescendo num ritmo considerado elevado, uma grande oportunidade para o mercado de serviços de saúde e as variáveis tecnológicas são consideradas adequadas, um grande avanço científico que se reflete no surgimento de técnicas cada vez mais aprimoradas, aparelhos cada vez mais sofisticados e na possibilidade de realização de intervenções cada vez mais eficientes em benefício da saúde.

Quanto ao ambiente externo, o mercado é composto de elementos que se situam fora da organização, e se classificam em fornecedores, concorrentes e clientes.

Constatou-se que a Cemad, possui um fornecedor de materiais de limpeza, seus produtos chegam sempre conforme o pedido e com ótima qualidade, os medicamentos usados no atendimento clínico nos exames possui diversos fornecedores que são distribuidoras de produtos específicos da área médica, escolhendo sempre que oferecem um preço baixo, e os materiais de escritório e suprimentos de informática são fornecidos pela Aquimpel e Mepas, onde estes oferecem todos os produtos que a Cemad precisa diariamente.

Os concorrentes percebe-se que é uma das grandes ameaças na classe médica é para clínica também, de fato a proliferação de instituições privadas que são muito mais interessadas em lucrar com o negócio da Medicina do que prestar um serviço de ensino efetivamente qualificado, só podem prejudicar a saúde como um todo. Sabe-se que deve haver uma justa medida entre o custo da aprendizagem médica e o teor da formação acadêmica. E também manifestar-se-à um número excessivo de médicos, com características de má formação acadêmica, decorrente da precariedade destas escolas. Criarão mais cooperativas médicas e operadoras de planos de saúde mercantil, os quais são os mais interessados a lucrar.

Os clientes da Cemad são considerados privilegiados, que atende a demanda e as expectativas da clínica, pois consistem em possuir convênios de saúde, representam a melhor fatia do mercado.

Após a análise do ambiente externo, buscou-se analisar o ambiente organizacional, focando nos processos de planejamento, recursos tecnológicos e recursos humanos.

A falta de planejamento estratégico, na clínica Cemad em estudo, apesar de apresentar uma vida econômica saudável, considerando que já existe há 27 anos, representa um quadro comum no mundo dos negócios, a falta de uma visão a longo prazo, e de metas, que busquem o cumprimento dos objetivos de crescimento e expansão de mercado.

Nos recursos tecnológicos, constatou-se que são eficientes os micro-computadores, impressoras, em todos os setores na clínica, com software interligado e automação plena de todos os setores da clínica, facilitando a comunicação com clientes e fornecedores.

Em relação aos recursos humanos, constatou-se que possui colaboradores considerados suficientes, é tida como simples, devido ao número de colaboradores e as poucas práticas adotadas, visto que estão suprimindo as necessidades da empresa, mas a clínica está em fase de construção de novos consultórios e também um Laboratório Santa Luzia que será franquia e necessitará de ter novos funcionários por causa da ampliação da Cemad.

Por fim, este estudo se propôs a verificar os pontos fortes e fracos, com base na análise organizacional interna, e também identificar as ameaças e oportunidades impostas à organização através da análise do ambiente externo.

Os principais pontos fortes são: localização; prédio próprio; nome conhecido no mercado; a confirmação por telefone os pacientes agendados, estrutura tecnológica e sistema que atende às necessidades da organização permitindo um gerenciamento completo entre todos os setores e capacitação técnica. A Cemad possui vários pontos fracos, que precisam ser reduzidos ou eliminados, como: ausência de planejamento e treinamento de funcionários; número reduzido de benefícios; falta de planejamento estratégico e sistema de avaliação dos funcionários.

As ameaças impostas pelo ambiente estão relacionadas: a entrada de novos concorrentes, credenciamento de outros convênios médicos e a crise econômica. Foram considerados como condições favoráveis para a Cemad as seguintes oportunidades: qualificação profissional ligada à tecnologia e aumento populacional.

No cenário geral, a Cemad enfrenta problemas rotineiros seja de pequena ou grande complexidade como qualquer empresa enfrenta. O diferencial está em como resolvê-los, e para isso, é muito importante conhecer suas variáveis do ambiente externo e interno para acompanhar a situação dos elementos que compõem, possibilitando a criação de estratégias e cenários para o futuro. É sugerido que essa análise apresentada a seguir permita a Cemad a elaboração de um planejamento que ajude a identificar seus pontos, fracos, aproveita as oportunidades existentes no mercado e o proteja das ameaças que podem surgir.

A partir do trabalho realizado, outras pesquisas e estudos podem ser elaborados, no sentido de melhorar a metodologia aplicada. Nessa direção, sugere-se dar continuidade a este estudo, visto que o cronograma previsto para a realização da pesquisa ter sido insuficiente e não ter sido possível terminar todo o processo de administração estratégica.

Recomenda-se que novos estudos sejam feitos com maior profundidade, não só nas unidades aqui analisadas, mas também em outras, como por exemplo, a gestão de recursos humanos; envolvendo seleção, recrutamento, desenvolvimento e treinamento, gestão financeira e gestão mercadológica da Clínica, para que seja possível um conhecimento

detalhado da organização como um todo, permitindo a definição de objetivos e metas para cada uma de suas áreas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. ANS. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/portal/site/informacoes/informacoesss.asp>>. Acesso em 29 de set. 2008.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BRETZKE, Miriam. Comportamento do Cliente. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. São Paulo: Manole, 2005.

CADASTRO NACIONAL DE ESTABELECIMENTO DE SAÚDE. CNES. Disponível em<<http://www.cnes.datasus.gov.br.asp>>. Acesso em 21 de set. 2008.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CAVALCANTI, Marly; MELLO, Álvaro A. A. **Diagnóstico organizacional**: uma metodologia para pequenas e médias empresas. São Paulo: Loyola, 1981.

CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 1983.

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DE SANTA CATARINA. CREMESC. Disponível em: <<http://www.cremesc.org.br.asp>>. Acesso em 20 de set. 2008.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, N. R.; CASTRO, A.J.W. **O regime regulatório e a estrutura de mercado de planos de assistência à saúde no Brasil**. In Regulação & Saúde: documentos técnicos de apoio ao Fórum de Saúde Suplementar de 2003, V.3,t.1, Rio de Janeiro: ANS.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

ECONOMIANET. **Dicionário da economia**. Disponível <<http://WWW.economiabr.net>>

htmlp>. Acesso em 21 de set. 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 29 de set. 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed São Paulo: Harba, 1998.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de avaliação de empresas e negócios**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

PINA, Vitos Manuel Dias Castro, ET AL. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para

projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ENDOSCOPIA DIGESTIVA DE SANTA CATARINA. SOBEDSC. Disponível em: <<http://www.sobedsc.com.br.asp>>. Acesso em 21 de set. 2008.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

STONER, James A F.; FREMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIMED. Disponível em: <[VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.](http://www.unimedflorianopolis.com.br/>/guia_médico/>>. Acesso em: 21 de set. 2008.</p></div><div data-bbox=)

WAGNER III, John A. HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WIKIPEDIA. **Produto interno bruto**. Disponível em <<http://PT.wikipedia.org/wiki/Pib>>. Acesso em: 10 de out. 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL J. Mark; PARNELL John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre São Paulo: Bokman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Diagnóstico organizacional na prática administrativa**. Florianópolis: UFSC, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A – roteiro da entrevista realizada com o administrador Thiago Sá Fortes Regis

1. Quais são seus principais concorrentes?
2. Onde os concorrentes estão localizados?
3. Quem são os tomadores decisões? Dê exemplos de decisões programadas e decisões não programadas.
4. Como constitui o planejamento na empresa, descreva o planejamento estratégico, tático e operacional. Como é o funcionamento?
5. Quais os recursos tecnológicos que a clínica utiliza? Explique como é?
6. Como são as formas de recursos humanos na Cemad? Descreva como funciona?
7. Como é a forma de pagamento dos colaboradores? Explique como funciona?
8. Quem são os clientes, porque esses procuram a clínica, Explique?